

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

ESCUELA DE POSGRADO



Calidad en las empresas peruanas subsector: Educación Inicial Privada en la

Provincia del Cusco

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER
EN ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE EMPRESAS**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

PRESENTADA POR:

Elizabeth Ayma Mejía

Carlos Jesús Chávarry Dávila

Tania Zoila Lázaró Condori

Verioska Pozo Alvarez

Asesor: Profesor Daniel Eduardo Guevara Sánchez PhD

Santiago de Surco, Junio 2015

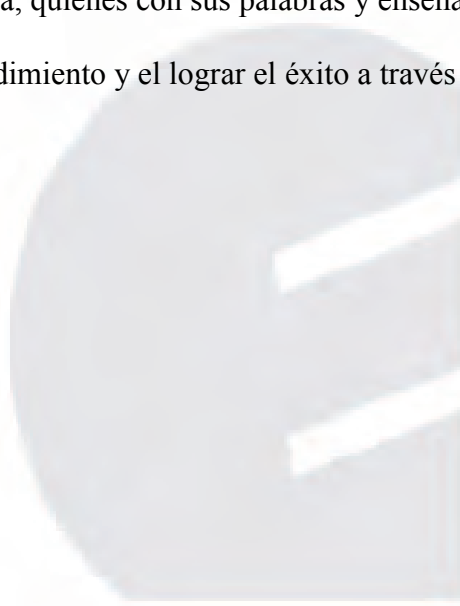
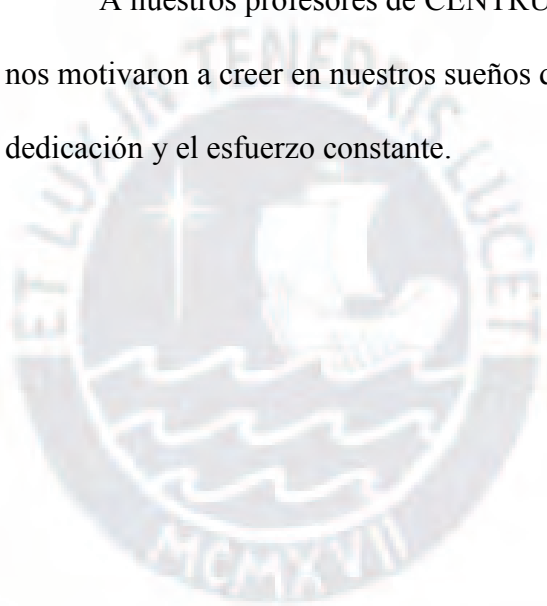
Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y reconocimiento a:

Nuestro asesor PhD. Daniel Guevara Sánchez, por su asesoría, motivación y ayuda permanente.

A nuestras familias por su apoyo incondicional y comprensión durante el transcurso de la maestría. Al Sr. Jorge Navarrete Monge, por su permanente preocupación y apoyo en los temas estadísticos.

A nuestros profesores de CENTRUM Católica, quienes con sus palabras y enseñanzas nos motivaron a creer en nuestros sueños de emprendimiento y el lograr el éxito a través de la dedicación y el esfuerzo constante.



Dedicatorias

Agradezco principalmente a Dios por permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, a mis padres, esposo y mi bello hijo Marcelo por ser los pilares más importantes y demostrarme siempre su confianza y cariño que han sido claves en mi vida. A mis compañeras Verioska y Tania porque sin el equipo que formamos no hubiéramos logrado esta meta

Elizabeth Ayma

Dedico la presente tesis a mis padres Carlos Francisco y María Luisa, mis hermanos Luis Miguel y Roberto Enrique y mi futura esposa Lizette y su maravillosa familia.

Carlos Chávarry

Dedico este logro a mis amados padres, esposo y hermanos porque son el principal apoyo para el logro de mis objetivos en mi camino profesional.

Tania Lázaro

A mis maravillosos padres Miguel e Irma por su comprensión, motivación y apoyo permanente, a mis hermanos Mariela y Paul. A toda mi familia por ser mi mejor ejemplo en dedicación, compromiso y responsabilidad.

Verioska Pozo

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación recolectó información acerca de los niveles de cumplimiento de los nueve factores de la Administración de Calidad Total (TQM según sus siglas en inglés) en el Subsector: Educación Inicial Privada en la Provincia del Cusco. Para este propósito, se realizó un análisis de cuatro sistemas de gestión de calidad aplicados en el mundo que incluyó el modelo de la Administración de la calidad total (TQM). El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el Cuestionario TQM de Jorge B. Benzaquen De Las Casas, que fue aplicado a 94 directores o dueños de instituciones educativas de nivel inicial privada de la Provincia del Cusco, y el cual comprendió ocho preguntas generales y 35 afirmaciones en una escala de Likert de cinco puntos que comprendieron los factores: alta gerencia, planeamiento de la calidad, auditoría y evaluación de la calidad, diseño del producto, gestión de la calidad del proveedor, control y mejoramiento del proceso, educación y entrenamiento, círculos de la calidad y enfoque hacia la satisfacción del cliente. El diseño de la presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, un alcance descriptivo (sin hipótesis), y un diseño transeccional como parte de su metodología de estudio. Los resultados obtenidos arrojaron niveles medios y altos de cumplimiento (91%) lo que significó que las instituciones educativas encuestadas aplican los factores TQM, pero de manera empírica, a la vez es necesario mencionar que la muestra obtenida considera instituciones educativas con menos de 150 alumnos, por lo que la percepción al desarrollar el cuestionario es subjetiva en sus apreciaciones sobre el Subsector.

Abstract

This research collected information on levels of compliance with the nine factors of Total Quality Management (TQM) in the Subsector: Private Early Childhood Education in the province of Cusco. For this purpose, an analysis of four quality management systems applied in the world that included the model of Total Quality Management (TQM) was performed. The instrument used for data collection was the questionnaire TQM George B. Benzaquén De Las Casas, which was applied to 94 directors or owners of private educational institutions of initial level of the province of Cusco, and which comprised eight general questions and 35 statements on a scale of five points Likert understood factors: top management, quality planning, audit and evaluation of the quality, product design, quality management vendor, process control and improvement, education and training circles of quality and focus on customer satisfaction. The design of this study was a quantitative approach, descriptive (without assumption) scope, and transactional design as part of their study methodology. The results threw means higher compliance (91%), which meant that educational institutions surveyed apply the TQM factors, but empirically, while it should be mentioned that the sample considered educational institutions with fewer than 150 students, so that the perception in developing the questionnaire is subjective in its assessment of the Subsector.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	ix
Lista de Figuras.....	x
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del problema.....	3
1.3 Propósito de la investigación.....	3
1.3.1 Objetivos de investigación.....	3
1.3.2 Preguntas de Investigación.....	4
1.4 Importancia de la investigación.....	5
1.5 Naturaleza de la investigación.....	6
1.6 Limitaciones.....	6
1.7 Delimitaciones.....	7
1.8 Resumen.....	7
Capítulo II: Revisión de la Literatura.....	9
2.1 Calidad.....	11
2.1.1 Principales representantes.....	11
2.1.2 Administración de la Calidad Total (TQM).....	13
2.1.3 La Organización Internacional para la Normalización (ISO).....	16
2.1.4 Modelo Six Sigma.....	21
2.1.5 European Foundation for Quality Management (EFQM).....	22
2.1.6 Modelo Malcolm Baldrige (MBNQA).....	24
2.2 Calidad en el mundo Sub Sector Educación.....	26
2.3 Calidad en el País.....	31
2.3.1 Calidad de las Empresas en el Sub sector educación inicia.....	31

2.3.2 Análisis Interno del Sector (AMOHFIT) en la Provincia del Cusco.....	33
2.4 Resumen.....	41
2.5 Conclusiones.....	43
Capítulo III: Metodología.....	44
3.1 Diseño de la investigación.....	44
3.1.1 Enfoque cuantitativo.....	44
3.1.2 Alcance Descriptivo.....	45
3.1.3 Diseño Transeccional.....	46
3.2 Población y selección de muestra.....	46
3.2.1 Población.....	46
3.2.2 Muestra.....	46
3.3 Procedimiento de recolección de datos: Probabilístico.....	47
3.4 Instrumento.....	48
3.5 Confiabilidad y validez.....	49
3.5.1 Confiabilidad.....	49
3.5.2 Validez.....	49
3.6 Resumen.....	49
Capítulo IV: Resultados.....	51
4.1 Validez y confiabilidad.....	51
4.2 Perfil de informantes.....	52
4.3 Análisis descriptivos.....	55
4.3.1 Nivel de cumplimiento del TQM.....	56
4.3.2 Nivel de cumplimiento por cada uno de los nueve factores TQM.....	57
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	75
5.1 Conclusiones.....	75

5.2 Recomendaciones.....	78
5.2.1 Recomendaciones Prácticas.....	78
5.2.2 Recomendaciones para futuras investigaciones.....	79
Referencias.....	81
Apéndice A: Instituciones Educativas de Nivel Inicial de la Provincia del Cusco.....	85
Apéndice B: Instituciones educativas de nivel inicial de la provincia del Cusco que aplicaron las encuestas.....	90
Apéndice C: Protocolo de instrucción para recolección de data.....	97
Apéndice D: Cuestionario sobre la implementación de la calidad de la empresa de J. Benzaquen de las Casas.....	98

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Análisis de Fiabilidad del Instrumento: Estadísticas de Fiabilidad</i>	51
Tabla 2. <i>Matriz de Componente por Cada Variable (Análisis de factores)</i>	52
Tabla 3. <i>Número de Trabajadores en las Instituciones Educativas Encuestadas</i>	53
Tabla 4. <i>Cargo de Quien fue Aplicado el Cuestionario</i>	54
Tabla 5. <i>Años de Fundación de las Instituciones Educativas Encuestadas</i>	54
Tabla 6. <i>Instituciones Educativas que cuentan con Sistemas de Gestión de Calidad (Según los Entrevistados)</i>	54
Tabla 7. <i>Tiempo que las Instituciones Educativas de Nivel Inicial Cuentan Con sistemas de Gestión de Calidad</i>	54
Tabla 8. <i>Mención de los Sistemas de Gestión de Calidad de las Instituciones Educativas Iniciales Privadas Encuestadas</i>	55
Tabla 9. <i>Nivel de cumplimiento de los nueve factores TQM</i>	56
Tabla 10. <i>Nivel de cumplimiento del factor de Alta Gerencia</i>	57
Tabla 11. <i>Nivel de cumplimiento del factor Planeamiento de la Calidad</i>	59
Tabla 12. <i>Nivel de cumplimiento del factor Auditoría y Evaluación de la Calidad</i>	61
Tabla 13. <i>Nivel de cumplimiento del factor Diseño del Producto</i>	63
Tabla 14. <i>Nivel de cumplimiento del factor Gestión de la Calidad del Proveedor</i>	64
Tabla 15. <i>Nivel de cumplimiento del factor Control y Mejoramiento del Proceso</i>	66
Tabla 16. <i>Nivel de cumplimiento del factor Entrenamiento y Educación</i>	69
Tabla 17. <i>Nivel de cumplimiento del factor Círculos de Calidad</i>	71
Tabla 18. <i>Nivel de cumplimiento del factor Enfoque de Satisfacción del Cliente</i>	73

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de exploración de la literatura.....	10
<i>Figura 2.</i> Funcionamiento de los círculos de calidad. Tomado de “Círculos de Calidad “de Kasuga, H. 1997, p.65.....	13
<i>Figura 3.</i> El ciclo de la satisfacción del cliente. Tomado de “La nueva ISO 9001:2008. 2011. p. 35.....	18
<i>Figura 4.</i> Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos. Tomado de “propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000 en el club Tennis de Miraflores”. 2009. p. 17.....	19
<i>Figura 5.</i> Gestión de la mejora continua. Tomado de “Propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000 en el club Tennis de Miraflores” 2009. p.18.....	20
<i>Figura 6.</i> Estructura orgánica institucional (Organigrama) - Dirección regional de educación Cusco, 2013.....	35
<i>Figura 7.</i> Organigrama Thaniwawa Cuna Jardín 2014.....	36
<i>Figura 8.</i> Modelo de Nueve Factores del TQM en la Empresa. Tomado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano”, por J. Benzaquen, Globalización y Gobernabilidad, vol. 7, núm. 1, pp.41-59.....	48
<i>Figura 9.</i> Nivel de cumplimiento de los nueve factores TQM	56

Capítulo I: Introducción

El presente trabajo constituyó una ampliación del estudio realizado por Jorge B. Benzaquen De Las Casas, respecto a la calidad en las empresas peruanas cuyo objetivo fue el de presentar un estudio longitudinal donde se comparó nueve factores de éxito de la calidad TQM (por sus siglas en inglés) en el 2006 y 2011. Sin embargo, esta investigación se centró en analizar y describir el nivel de cumplimiento de los nueve factores TQM en el subsector de Educación Inicial Privada en la Provincia del Cusco.

1.1 Antecedentes.

El concepto de calidad surgió a principios del siglo XX, pero se observó que desde las primeras civilizaciones el hombre tenía interés por realizar un buen trabajo y por entender algunas normas y asumir responsabilidades en sus organizaciones o lugares de trabajo. (Gómez, Vilar & Tejero, 2003) (p.16). Por tanto hasta 1900 el desarrollo de la gestión de la calidad estuvo unido al desarrollo de la economía. Abundaban los artesanos quienes tenían una relación directa con sus clientes, conocían sus deseos como las quejas de los mismos. No existía un sistema de calidad, ya que el artesano desarrollaba todas las fases del producto desde la compra de las materias primas hasta las labores de venta del producto terminado.

Posteriormente al empezar el año 1900 se generó la industrialización y división del trabajo ya que con el aumento de la producción industrial la situación varió significativamente. Esta época se inició con la compra de materias primas, producción y distribución las cuales se convirtieron en actividades realizadas por distintos departamentos de las industrias y por tanto las reclamaciones de los clientes ya no eran recibidas por el productor como antes del año 1900; es decir se rompió definitivamente la relación productor – cliente. Hacia 1920 se produjo una división entre producción e inspección (éstos últimos son los encargados de mantener la calidad del producto). La especialización de las tareas generó aumentos de la productividad. Las teorías sobre la especialización en los puestos de

trabajo se deben fundamentalmente al ingeniero Taylor, F.W. (1856-1915) conocido como el padre de la administración científica. Desde 1940 con las aportaciones de W. Edwards Deming y Joseph M. Juran, se formó el control estadístico del proceso donde el incremento de la producción por motivos de la segunda guerra mundial, aumentaron también las necesidades de inspección en las industrias, pero el incremento del coste hizo que se planteara la reducción del número de inspectores y para ello se introdujeron por primera vez en Estados Unidos las técnicas estadísticas. Al iniciar el año 1960, empezó la integración del aseguramiento y auditorías de la calidad en las empresas, con sus representantes B. Crosby, Genichi Taguchi, Armand V. Feigenbaum y Kaoru Ishikawa quienes mencionaron el concepto de la “Calidad integral”, A la vez se cuestionó la validez de la inspección tal y como era entendida hasta entonces y se introdujeron las auditorías. Ya en 1980 se incorporó el concepto de calidad total (TQM) o gestión total de calidad y se pretendió que la calidad no fuera responsabilidad de un departamento concreto de la empresa, sino el de trasladar esta responsabilidad a todos los integrantes de la organización. Además se empezó a hablar de la calidad de los procesos y de la calidad de los sistemas. Es decir, por fin se reconoce que para lograr un producto final de calidad, también los procesos y sistemas empleados en la ejecución del producto debían ser de calidad (Sanguesa, Mateo & Ilzarbe, 2006). (pp. 19-21).

Uno de los primeros estudios sobre calidad total en empresas manufactureras y productoras de servicios en Estados Unidos cuyo instrumento incluyó la medición del liderazgo gerencial, entrenamiento, involucramiento del trabajador y administración del proveedor fue el desarrollado por Saraph, Berson y Schroeder en 1989. (Pino, 2008). Asimismo, en Perú, Benzaquen (2013) desarrolló una investigación denominada “ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú”, que aplicó los principios de la calidad total, cuyo instrumento incluyó los nueve factores del TQM.

Para hablar de calidad en el sector en la que se enmarcó la presente investigación se mencionó la ley general de educación 28044 que define la calidad educativa como “el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida” (Ley N° 28044, 2003).

1.2 Definición del problema.

Las investigaciones de los sistemas de gestión de calidad en el Perú son escasas (Pino, 2008), en particular en el sub sector educación inicial, es por este motivo que el problema de la presente investigación es: “El desconocimiento de los niveles de cumplimiento de los nueve factores TQM, impide determinar en qué medida las instituciones educativas de nivel inicial privado de la provincia del Cusco aplican este sistema de gestión de calidad en sus organizaciones”. Por esta razón este estudio da un alcance sobre los niveles de cumplimiento de los nueve factores TQM en el sub sector ya mencionado.

1.3 Propósito de la investigación.

1.3.1 Objetivos de investigación.

Objetivo general.

1. Identificar el nivel de cumplimiento de los nueve factores del TQM en el sub sector educación inicial en la provincia del Cusco, año 2014.

Objetivos específicos.

1. Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Alta Gerencia en el sub sector educación inicial.
2. Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Planeamiento de la Calidad en el sub sector educación inicial.
3. Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Auditoría y Evaluación de la Calidad en el sub sector educación inicial.

4. Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Diseño del Producto en el sub sector educación inicial.
5. Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Gestión de la Calidad del Proveedor en el sub sector educación inicial.
6. Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Control y Mejoramiento en el Proceso en el sub sector educación inicial.
7. Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Entrenamiento y Educación en el sub sector educación inicial.
8. Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Círculos de Calidad en el sub sector educación inicial.
9. Identificar el nivel de cumplimiento del factor de calidad Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente en el sub sector educación inicial.

1.3.2 Preguntas de investigación.

Para el presente estudio queremos determinar:

Pregunta general.

1. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los nueve factores del TQM en el sub sector educación inicial en la provincia del Cusco, año 2014?

Preguntas específicas.

1. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad alta gerencia de las empresas peruanas del sub sector educación inicial?
2. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad Planeamiento de la Calidad de las empresas peruanas del sub sector educación inicial?
3. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad Auditoría y Evaluación de la Calidad de las empresas peruanas del sub sector educación inicial?

4. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad de Diseño del producto de las empresas peruanas del sub sector educación inicial?
5. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad Gestión de la Calidad del Proveedor las empresas peruanas del sub sector educación inicial?
6. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad de Control y Mejoramiento del Proceso de las empresas peruanas del sub sector educación inicial?
7. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad Entrenamiento y Educación de las empresas peruanas del sub sector educación inicial?
8. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad Círculos de Calidad las empresas peruanas del sub sector educación inicial?
9. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente de las empresas peruanas del sub sector educación inicial?

1.4 Importancia de la investigación.

La presente investigación nos permitió identificar el nivel de cumplimiento de los nueve factores que plantea la administración de la calidad total (TQM) en las instituciones educativas privadas de nivel inicial de la provincia del Cusco a través de información obtenida de los directores y/o dueños de estas instituciones educativas en la ciudad. Noronha (como se cita en Pino, 2008) mencionó que en un mundo competitivo, las empresas deben buscar la manera de mejorar permanentemente su desempeño. Sin embargo mencionó que la implementación de las prácticas de la gestión de la calidad como en EE.UU. o Japón, no necesariamente garantiza el éxito de las organizaciones. Sin embargo, este tipo de investigaciones son importantes y necesarias para aportar con las organizaciones y sirvan de referencia para que las empresas en general aprendan a competir mejor en el mercado; asimismo en el Perú las investigaciones sobre gestión de calidad (TQM, ISO y otros) relacionadas con los sistemas educativos son escasas. Al ver esta carencia de información,

este estudio proporcionó conocimientos sobre el nivel de cumplimiento de los factores TQM en el sector educación de nivel inicial, asimismo buscó proporcionar información a los gerentes o dueños de estas instituciones educativas para que el estudio sirva de base teórica y/o referencia para la mejora o implementación de programas de gestión de calidad formales en el sector.

1.5 Naturaleza de la investigación.

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo porque recogió información de manera independiente sobre los conceptos o las variables motivo de estudio. Por lo tanto, la investigación no tuvo el objetivo de indicar cómo se relacionan las variables, sino el de especificar las propiedades, características y rasgos importantes de los nueve factores TQM en el sub sector educación inicial privada en la provincia del Cusco, para luego determinar su cumplimiento.

Por otro lado, la investigación es no experimental transeccional porque no hubo manipulación de variables, solo se obtuvieron datos en un momento único para después ser procesados y luego analizados. (Hernández, et al. 2010, p.152).

1.6 Limitaciones.

Entre nuestras limitaciones para la elaboración de la presente tesis podemos mencionar las siguientes:

- No se encontró suficiente información teórica sobre sistemas de gestión de calidad aplicadas al sector educativo de nivel inicial en el país y en el mundo.
- Poca colaboración por parte de las entidades educativas al momento de la aplicación de la encuesta (se tuvo que retornar más de una vez).
- La percepción al desarrollar el cuestionario es subjetiva en sus apreciaciones sobre el sub sector educación de nivel inicial privada de la provincia del Cusco, debido a que el instrumento se realizó al 100% a directores y dueños de las instituciones educativas

de nivel inicial privada de la provincia del Cusco con un número de alumnos menor a 150.

1.7 Delimitaciones.

El presente trabajo de investigación se desarrolló en las empresas peruanas del sub sector educación inicial de la provincia del Cusco que comprende los distritos del Cusco, Wanchaq, San Sebastián, Santiago, San Jerónimo, Ccorca, Poroy y Saylla. En las que se encontraron 182 instituciones educativas de nivel inicial privado. Concentrando el mayor número de I. E. los distritos de Cusco, Wanchaq y San Sebastián. Asimismo la muestra consideró instituciones educativas con un número de alumnos menor a 150 y por otro lado, las metodologías Montessori, Rutas de Aprendizaje y Optimist no fueron consideradas en la presente investigación como sistemas de gestión de calidad.

1.8 Resumen.

El presente estudio es una ampliación de la tesis realizada por Jorge B. Benzaquen De Las Casas, respecto a la calidad en las empresas peruanas, pero para este caso de estudio se analizó el nivel de cumplimiento de los nueve factores TQM en las instituciones educativas iniciales de la provincia del Cusco que son: alta gerencia, planeamiento de la calidad, auditoría y evaluación de la calidad, diseño del producto, gestión de la calidad del proveedor, control y mejoramiento del proceso, educación y entrenamiento, círculos de la calidad y enfoque hacia la satisfacción del cliente.

Se planteó un objetivo y una pregunta general de investigación al igual que nueve objetivos específicos y preguntas de investigación por cada factor TQM. A la vez se hizo mención de la importancia de investigación como aporte a las instituciones educativas de nivel inicial privado, para la implementación de sistemas de gestión de calidad.

Se describió la naturaleza de la investigación que incluye el enfoque, alcance y diseño. Cada uno de estos puntos menciona de forma general la base en la que se desarrolló la investigación.

Por último se realizó un análisis de las limitaciones y delimitaciones de la investigación.



Capítulo II: Revisión de la literatura

La investigación buscó analizar los niveles de cumplimiento de los factores del TQM es decir, como estos fueron implementados por las instituciones educativas iniciales privadas en la provincia del Cusco determinando primero el marco conceptual de la gestión de calidad total, la que se pudo definir como una filosofía gerencial para mejorar el desempeño de las empresas en una constante mejora (Deming, 1982; Juran & Grina, 1988; Crosby, 1979; Wu & Wu, 1997; Velazquez, 2009; Kasuga, 1997; Dow, Samsom & Ford, 1949; Stefanovic, Stefanovic & Jayic, 2014).

En la revisión de la literatura se vislumbró que a lo largo del tiempo han existido planteamientos o diseño de instrumentos y estudios que coincidieron en que la aplicación de factores TQM en general tiene un efecto positivo en el desempeño de la empresa (Saraph, 1989; Walsh, Hughes & Maddox, 2002; Li, Anderson & Harrison, 2003; Dow, Samson & Ford, 1949; Ghobadim & Galleary, 1996; Pino, 2008; Benzaquen, 2013). Asimismo en base al TQM se han desarrollado modelos, normas que han sido adoptadas a nivel mundial como las normas ISO, instrumentos Six sigma, EFQM y Malcom Baldrige (Barba, Boix, Cuatrecasa, 2000; Gomez, Vila, Tejero, 2002; Berlinches, 2002; Velazquez, 2009; Gonzales & Brea, 2011; Manosalvas & Manosalvas, 2012; Pastor, Pastor & Calcedo, 2013).

Se realizó la revisión de la literatura para indagar si a nivel mundial, de país o región se han aplicado las prácticas TQM o sistemas de gestión de calidad en el sector educación (Crawford & Shutler, 1999; Berry, 1997; Jhomson, Golomskiss, 1999; Ley N°29044, 2003; Ley 28740, 2006; Ley 26549, 1995; Directiva 073, 2006; SINEACE, 2015; Chávez, 2011). A continuación se presenta el mapa de la exploración de la literatura y posteriormente el desarrollo de la revisión de la literatura.

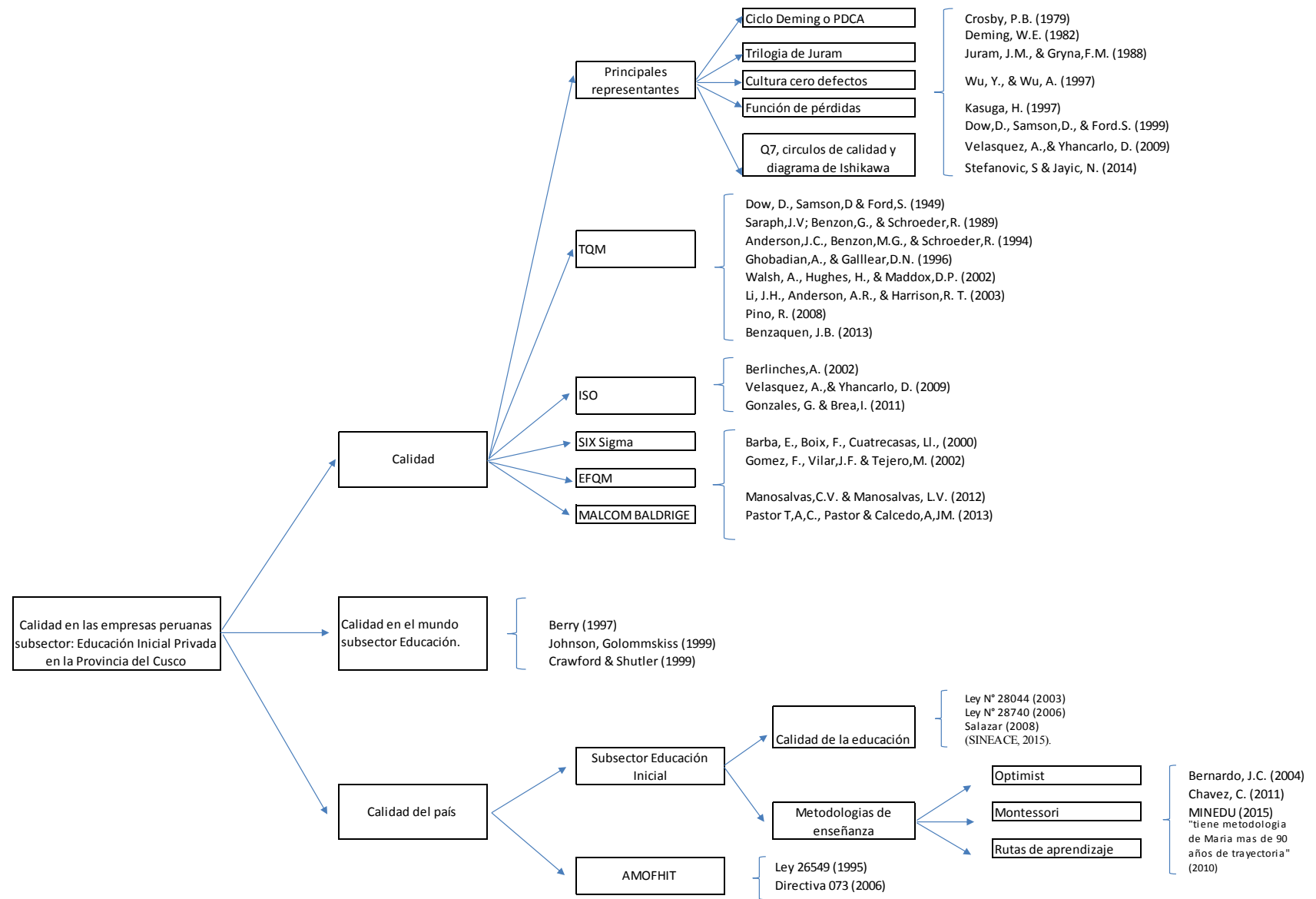


Figura 1. Mapa de exploración de la literatura.

2.1 Calidad.

2.1.1 Principales representantes.

Según Dow, Samson y Ford (1999) la mayoría de los estudios sobre gestión de la calidad total fueron realizados hasta la década de 1990 cuyos pioneros fueron: Deming, Crosby, Juran, Ishikawa y Taguchi, quienes definieron las primeras prácticas de la calidad total, pero cada uno de ellos desarrollaron sus propios principios de los cuales parten todas aquellas prácticas referidas a la calidad total.

Se definió cada uno de los principios elaborados por los pioneros de la calidad total. Deming estableció un sistema de 14 puntos que forman su método de gerencia de la calidad que son: (a) la constancia de propósito, (b) adoptar la filosofía, (c) no depender de la inspección masiva, (d) no entregar contratos basados sólo en precio, (e) la mejora continua, (f) entrenamiento, (g) liderazgo, (h) desterrar el temor, (i) eliminar barreras entre áreas, (j) eliminar slogans y exhortaciones, (k) eliminar cuotas al personal, (l) permitir que el personal sienta orgullo por su trabajo, (m) promover la educación para todos, y (n) elaborar un plan para lograr la transformación (Deming, 1982). Otra de las teorías aplicadas por Deming es el denominado Ciclo Deming, Shewart o PDCA (P: Plann; D: Do; C: Check; A: Act) según Shewart (1939) (como se cita en Velásquez, 2009) mencionó que el PDCA se refiere a que “El ciclo atrae su estructura de la noción de que una evaluación constante de prácticas empresariales, así como la disponibilidad de los empresarios de adoptar e ignorar ideas sin apoyo, son clave para la evolución de un proyecto con éxito”. Esta denominación se puede encontrar en un requisito establecido en la norma ISO 9001, que corresponde al de diseño y desarrollo, donde un conjunto de procesos transforman los requisitos del cliente en características especificadas del proceso, luego Deming promovió el PDCA como el principal método de conseguir la mejora continua de los procesos (Velásquez, 2009).

Otro de los principios sobre gestión de la calidad total fue definido por Juran y Gryna (1988) y la denominaron Las Tres Etapas para la Administración, éstas se describieron a partir del: (a) planeamiento de la calidad, etapa en la que se determinan quiénes son los consumidores y sus necesidades, se desarrollan productos y procesos para atenderlos, y se transfieren los planes de trabajo al área operativa, (b) el control de la calidad, etapa en la que se evalúa el desempeño operacional actual, se compara con las metas, y se actúa para cerrar las brechas; y (c) la mejora de la calidad, etapa en la que se busca lograr un mejor nivel de desempeño y asegurar que éste no vaya a regresar al nivel anterior.

Por otro lado, Crosby (1979) definió 14 puntos para la administración de la calidad y fueron: (a) el compromiso gerencial, (b) equipos de mejora de la calidad, (c) medición de la calidad, (d) evaluación de los costos de la calidad, (e) tomar conciencia de la calidad, (f) tomar acción correctiva, (g) compromiso con el cero defectos, (h) entrenamiento al supervisor, (i) establecer el día del cero defectos, (j) establecer metas, (k) remover las causas de los errores, (l) otorgar reconocimiento, (m) establecer reuniones de la calidad, y (n) repetir los pasos anteriores.

Los círculos de la calidad, fue un método desarrollado en Japón por Kaoru Ishikawa por el año 1988 y según Kasuga (1997) lo definió como: “un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo”. Mencionó adicionalmente que los círculos de calidad tienen el objetivo de crear conciencia de calidad y productividad en las diferentes áreas de la organización, donde es importante el intercambio de las experiencias y conocimientos de los trabajadores para estudiar cada uno de los problemas en sus puestos de trabajo y así descubrir alternativas de mejora en su desempeño laboral (p.25). Kasuga a través de un diagrama explicó cómo se organizan los círculos de calidad:

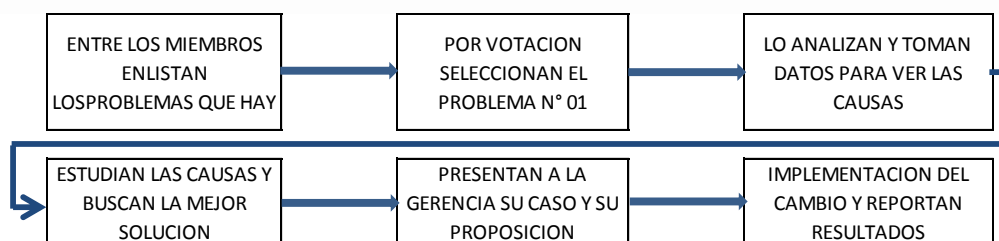


Figura 2. Funcionamiento de los círculos de calidad
Tomado de “Círculos de Calidad” de Kasuga, H. 1997, p. 65

El diagrama de Ishikawa o también denominado diagrama de Causa – Efecto es un método que se relaciona con la mejora de la calidad de los productos y procesos de las organizaciones, para esto Ishikawa desarrolló un análisis detallado de la relación entre un sistema de estado en observación (efectos) y las variables influyentes que causan la ocurrencia de una condición dada (causa). (Stefanovic, Stefanovic, & Janjic, 2014).

Por último, los métodos sobre ingeniería de la calidad de Taguchi fueron elaborados durante los años 50 y 60, éstas siguieron una evolución para adaptarse a las exigencias de la gestión de la calidad total, desde sus inicios donde se utilizaron para la solución de problemas y mejoras de productos y procesos en curso, hasta desarrollar otros enfoques novedosos bajo los nombres de “diseño Robusto” y “Desarrollo de Tecnología Robusta”. Estos conceptos se basaron en los mismos principios, pero su aplicación se centró en la optimización de la función ideal de los sistemas, es decir los métodos Taguchi comenzaron con la etapa de investigación y desarrollo, donde la optimización de la calidad empezó antes de cualquier planificación del producto. Además podemos mencionar que los métodos Taguchi incluyen las siguientes prácticas: (a) la ingeniería de calidad, (b) el diseño experimental, (c) el análisis de datos financieros, (d) el sistema de evaluación divisional; y (e) el reconocimiento de patrones. (Wu & Wu, 1997).

2.1.2 Administración de la Calidad Total (TQM).

El concepto de Administración de Calidad Total o TQM por sus siglas en inglés, ha evolucionado desde los principios de Deming de la gestión hasta los más recientes intentos de

entender en éste una teoría de la gerencia o una filosofía de gestión integral a través de investigaciones tanto teóricas como empíricas, que demostraron a través del tiempo que su efectiva implementación puede traer beneficios a las organizaciones fortaleciendo su desempeño y mejora continua.

En la exploración de la literatura se hallaron distintos estudios empíricos o propuestas sobre las prácticas que componen el TQM. El instrumento desarrollado por Saraph, Benson, y Schroeder (1989) fue uno de los primeros estudios que presentaron análisis estadísticos para medir el impacto de las prácticas de la calidad total en el desempeño de las empresas. Este instrumento fue aplicado a 20 empresas manufactureras y productoras de servicios en Estados Unidos, donde se tomó en cuenta cuatro elementos: alta dirección, formación, participación del empleado y dirección del proveedor. Sus conclusiones respecto a que la implementación de un sistema de gestión de calidad influye de forma positiva en el desempeño empresarial fueron basadas en resultados. Es decir, en el sentido de Anderson, Benson y Schroeder (1994), se abordó la primera fase de construcción de teoría, la descripción del fenómeno en estudio con la delimitación de conceptos y su medición e integración en una dimensión superior que es el TQM.

(Como se cita en Pino, 2008) mediante la revisión de la literatura se identificó que Ghobadian y Gallear (1996) plantearon un modelo que clasifica a la gestión de calidad total en cinco factores los cuales son: gerencia del proceso, enfoque en el cliente, enfoque en el proceso, enfoque en la persona, y enfoque en la comunicación y medición, donde hallaron que la aplicación de estos factores daría como resultado la mejora continua. Ellos estudiaron a las empresas pequeñas del Reino Unido e indicaron además que éstas fueron más lentas que las grandes en adoptar las prácticas de la calidad total.

En un artículo Dow, Samson y Ford (1999) indicaron que las prácticas de la gestión de calidad total son aceptadas en la caja de herramientas de casi cualquier gerente y que los

denominados gurús de la gestión de calidad coinciden e identifican un conjunto de prácticas claves para el logro de una calidad superior, sin embargo cuestionaron el hecho de que se contaba con poca investigación empírica rigurosa a gran escala para verificar dichas afirmaciones, por lo que analizaron las prácticas de calidad total en un estudio cuantitativo en empresas australianas en la que tomaron en cuenta nueve factores que son: (a) involucramiento del empleado, (b) visión compartida, (c) enfoque del cliente, (d) uso de equipos, (e) uso de sistemas de manufactura avanzadas; y (f) uso de principios justo a tiempo. Donde concluyeron que sólo el factor o dimensión involucramiento del empleado, visión compartida y enfoque al cliente tuvieron relación con el desempeño en la calidad del producto.

En un estudio empírico Walsh, Hughes, y Maddox (2002) examinaron la práctica de la filosofía de la dirección TQM dentro de compañías en Irlanda en la que utilizaron cuatro factores para la gestión de calidad total: (a) mejora continua, (b) enfoque al cliente, (c) responsabilidad universal; y (d) prevención. El estudio concluyó que la filosofía TQM es conveniente para la adopción por organizaciones que actúan en Irlanda y que un enfoque TQM ofrece a estas organizaciones una plataforma para desarrollar estrategias que garantizan en espíritu competitivo y el éxito.

En el trabajo realizado por Li, Anderson y Harrison (2003) en 428 compañías del norte de China evaluaron diversos instrumentos para medir las prácticas de la dirección de calidad, en su estudio consideraron ocho dimensiones, como se cita en Pino (2008): (a) liderazgo, (b) visión y planeamiento de la calidad, (c) control y mejora del proceso, (d) diseño del producto, (e) auditoría y evaluación de la calidad, (f) gestión de la calidad del proveedor, (g) educación y entrenamiento; y (h) enfoque al cliente. Sus resultados evidenciaron que la puesta en práctica de la calidad en las compañías bajo estudio eran muy variables, sin embargo en general notaron un mejor desempeño de las empresas privadas.

En la investigación realizada por Pino (2008) se analizó el desempeño operacional y organizacional a través de nueve factores: (a) compromiso gerencial, (b) enfoque al cliente, (c) administración de la calidad del proveedor, (d) entrenamiento al trabajador, (e) otorgamiento del poder al trabajador, (f) involucramiento del trabajador, (g) mejora continua, (h) uso y análisis de la información; y (i) diseño del producto. Concluyó que las prácticas de la calidad total tienen una relación significativa con el desempeño operacional de las organizaciones.

Benzaquen (2013) analizó si es que la certificación ISO 9001 tiene efectos sobre los factores de éxito TQM en un estudio cuantitativo en el que consideró nueve factores: (a) alta gerencia, (b) planeamiento de la calidad, (c) auditoría y evaluación de la calidad, (d) diseño del producto, (e) gestión de la calidad del proveedor, (f) control y mejoramiento del proceso, (g) educación y entrenamiento, (h) círculos de la calidad; y (i) enfoque hacia la satisfacción del cliente. El autor encontró que las empresas con una certificación ISO 9001 tienen un mejor desempeño en los nueve factores de TQM, analizados en su estudio comparado con empresas no certificadas y que además existe una relación entre los factores TQM considerados en su estudio y los principios de la norma ISO 9000:2005.

2.1.3 La Organización Internacional para la Normalización (ISO).

Un sistema de calidad según la norma ISO (como se cita en Berlinches, 2002) “Es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad” (p. 7). Esta norma fue creada en 1946 y su sede se encuentra en Ginebra, Suiza. Su finalidad es la de promover el desarrollo de estándares y actividades relacionadas para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo. Para el cumplimiento de este concepto se crearon las normas internacionales como ISO 9000, ISO 14000, etc. Las normas ISO 9000, enfocadas en un sistema de gestión de calidad (SGC) están conformadas por las siguientes normas: (a) Norma ISO 9000:2005.

Sistema de gestión de calidad – fundamentos y vocabulario, (b) Norma ISO 9001: 2008.

Sistema de gestión de calidad – requisitos, es la única certificable; (c) Norma ISO 9004:

2000. Sistema de gestión de calidad – gestión para el éxito sostenido de una organización, (d)

Norma ISO 19011:2002. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de calidad y/o ambiental. (Velásquez, 2009).

Las normas de ISO 9001e ISO 9004 determinan ocho principios básicos que dan un alcance para guiar a las organizaciones a la mejora continua de su desempeño mediante la consideración de todas las partes interesadas. Estas normas contemplan los fundamentos, vocabularios y directrices para la mejora del desempeño, que fueron desarrollados por experiencia colectiva y conocimiento de expertos internacionales (Gonzales & Brea, 2011). A continuación se describen cada uno de estos principios:

Principio 1. Organización orientada al cliente: “las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer las necesidades de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas”. Podemos encontrar algunas de las acciones orientadas a la satisfacción del cliente como: (a) definir y promover procesos claramente comprensibles y gestionables, (b) conseguir información continua de los clientes para actuar sobre los resultados, (c) control eficaz y eficiente sobre los procesos, así como de la medida y datos utilizados para determinar el desempeño satisfactorio de la organización, (d) utilizar métodos adecuados para evaluar la mejora del proceso, (e) que las metas y objetivos organizacionales estén ligados a las necesidades y expectativas del cliente, (f) comunicar a toda la organización cuáles son las expectativas y necesidades del cliente y (g) mantener un equilibrio entre las necesidades del cliente y de las otras partes interesadas (accionistas, empleados, proveedores, etc.).

El ciclo de la satisfacción del cliente.

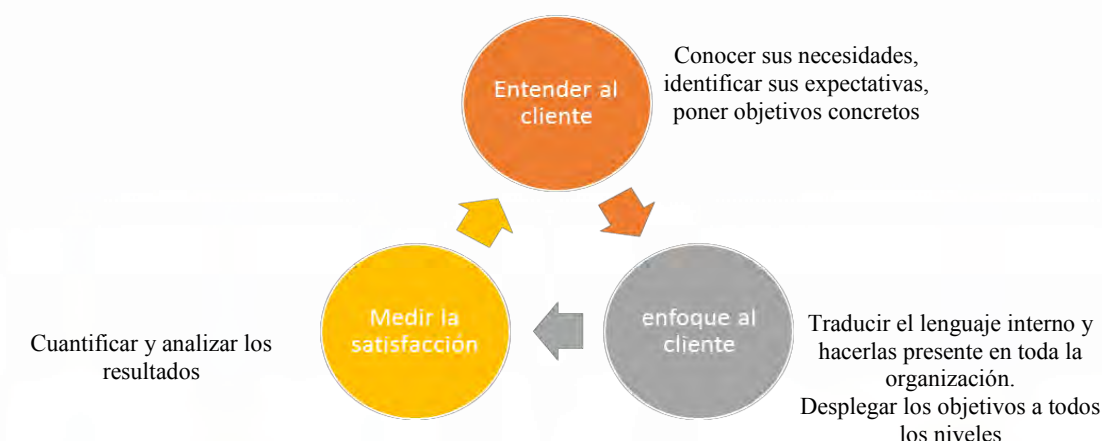


Figura 3. El ciclo de la satisfacción del cliente
Tomado de “La nueva ISO 9001:2008. 2011. p. 35.

Principio 2. Liderazgo: “Ninguna organización puede triunfar en la satisfacción del cliente a menos que sus líderes dirijan el proceso y lo hagan con energía”. Algunas acciones que la dirección debe considerar son las siguientes: (a) establecer políticas y objetivos estratégicos coherentes con el propósito de la organización, (b) liderar la organización con el ejemplo, (c) comunicar la orientación de la organización y los valores a la calidad y a la gestión de la calidad, (d) participar en proyectos de mejora en la búsqueda de nuevos métodos, soluciones y servicios, (e) obtener retroalimentación sobre la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad, (f) obtener información de la prestación del servicio que agregan valor a la organización, (g) propiciar un ambiente que promueva la participación activa y el desarrollo personal y (h) proveer la estructura y los recursos que ayuden a desarrollar los planes estratégicos de la organización.

Principio 3. Participación del personal: “El personal a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de esta”. La dirección puede promover la participación tomando las siguientes acciones: (a) proporcionar formación continua y planificación de carrera, (b) definir

responsabilidades y autoridades, (c) establecer objetivos individuales y de equipo, (d) facilitar la participación activa y toma de decisiones mediante reconocimientos y recompensas, (e) facilitar la comunicación interna, (f) revisar continuamente las necesidades del personal; y (g) utilizar mediciones en la satisfacción del personal.

Principio 4. Enfoque basado en procesos: “Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”.

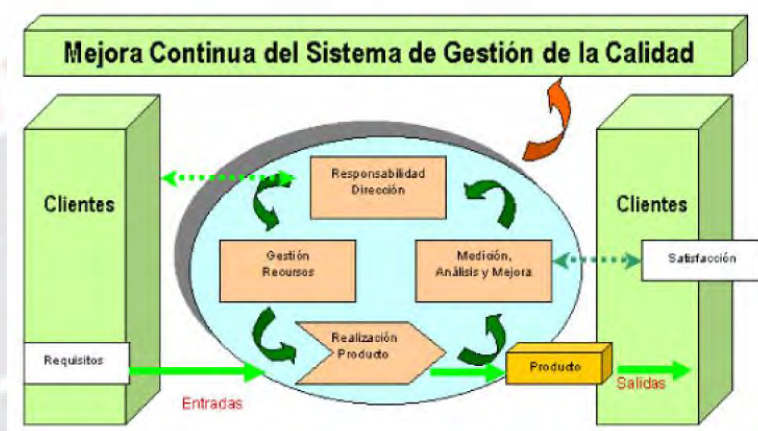


Figura 4. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos
Tomado de “propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000 en el club Tennis de Miraflores”. 2009. p. 17.

Principio 5. Enfoque de sistema para la gestión: “Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficiencia y eficacia de una organización en el logro de objetivos”. Para implementar un sistema de la gestión de la calidad se debe seguir diferentes etapas como: (a) determinar las necesidades y expectativas de los clientes y las otras partes interesadas, (b) establecer la política y objetivos de la calidad en la organización, (c) determinar los procesos y las responsabilidades para el logro de los objetivos de la calidad, (d) determinar y proporcionar los recursos para el logro de objetivos, (e) establecer los métodos para medir la eficacia y la eficiencia de cada proceso, (f)

determinar los medios para prevenir deficiencias en el producto y eliminar las causas; y (h) establecer y aplicar un proceso para la mejora continua de sistema de gestión de la calidad.

Principio 6. Mejora continua: “La mejora continua del desempeño de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta”. Algunas de las recomendaciones para la mejora continua serían: (a) análisis y evaluación de la situación actual de la organización para plantear mejoras, (b) establecer objetivos orientados a la mejora y metas para conseguir su consecución, (c) analizar y revisar resultados de diferentes procesos de la organización. En la Figura 5. Se representa la gestión de la mejora continua.

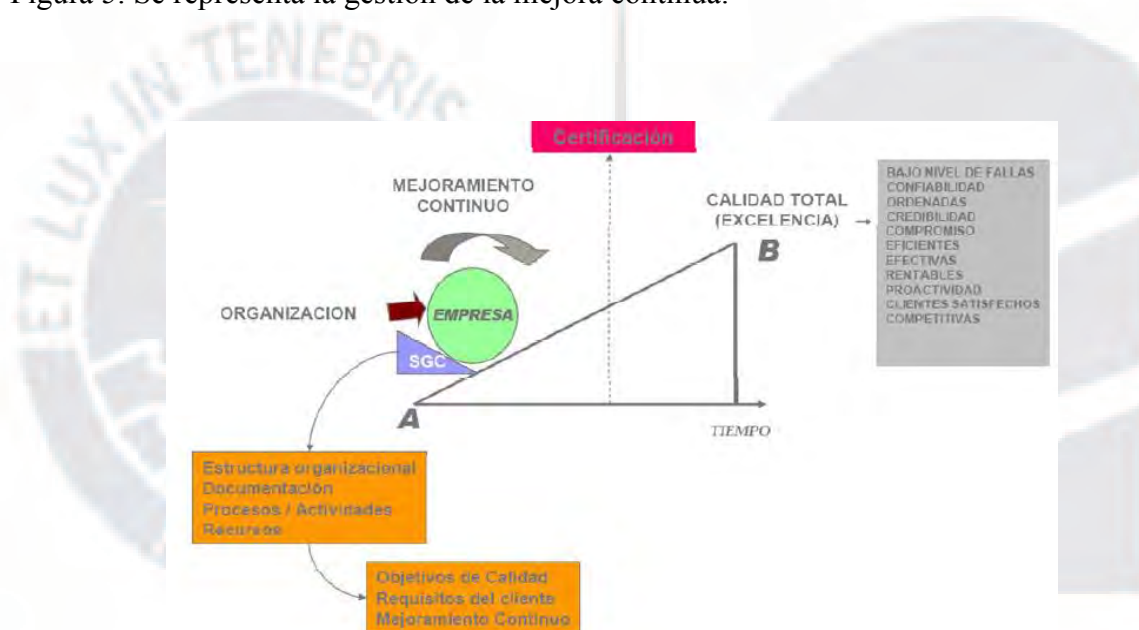


Figura 5. Gestión de la mejora continua.

Tomado de “Propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000 en el club Tennis de Miraflores”. 2009. p. 18.

Principio 7. Enfoque objetivo para la toma de decisiones: “Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información”. El análisis de datos resulta una herramienta útil porque ayuda a determinar la causa de los problemas existentes o potenciales, por tanto proporciona una guía efectiva para aplicar mejoras o prevenir situaciones que contribuyan a la mejora. Es importante a la vez aplicar métodos fiables para asegurar que los datos proporcionen información confiable y precisa.

Principio 8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor: “Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos a crear valor”. Los proveedores pueden incrementar valor a sus organizaciones a través de sus proveedores siguiendo las siguientes recomendaciones: (a) optimizar el número de proveedores y aliados, (b) establecer una comunicación en ambos sentidos y con los niveles apropiados para la solución de problemas, evitar retrasos y disputas costosas, (c) cooperar con los proveedores en la validación de la capacidad de sus procesos, (d) animar a los proveedores a implementar programas de mejora continua del desempeño y participar en iniciativas conjuntas de mejora, (e) involucrar a los proveedores en las actividades de diseño y desarrollo de la organización con el objetivo de intercambiar conocimientos y mejorar así los procesos de prestación de servicios. (Gonzales & Brea 2011) (pp. 33-41).

2.1.4 Modelo Six Sigma.

Motorola en 1985, a través de su área de comunicaciones dirigida por G. Fisher, lanzó un programa de calidad total con el nombre de Six Sigma (Seis sigma), este programa fue una iniciativa de mejora de calidad basada en eliminar las causas de los problemas antes que sea necesario identificar y reparar los defectos, mediante el uso de métodos estadísticos (Barba, Boix, Cuatrecasas, 2000). Una de las empresas que más éxito tuvo con la aplicación de six sigma fue General Electric cuyo objetivo al adoptar este programa fue convertirse en una compañía con productos, servicios y transacciones virtualmente sin defectos, es decir reduciendo la variabilidad de los procesos en cualquier área de la empresa. Así también lo señalaron Gómez, Vila, Tejero (2002), quienes indicaron que esta metodología presenta la importancia de reducir la variación, los defectos y los errores en todos los procesos a través de una organización para así lograr la cuota de mercado, minimizar los costos e incrementar los márgenes de ganancia. Resaltaron que Six Sigma es diferente de la calidad tradicional en

su forma de aplicación e integración con los propósitos y objetivos de la organización como un todo, donde el factor clave es el compromiso de la alta dirección.

2.1.5 European Foundation for Quality Management (EFQM)

El modelo EFQM de excelencia es el modelo europeo (EFQM 2009) y sirve de base para la autoevaluación de las empresas que desean presentarse a los premios europeos a la excelencia desde el año 1992. Tuvieron como antecedentes los premios Deming (Japón) y Malcolm Baldrige (EE. UU.). Aquellos que aplican este modelo enfrentan el objetivo de mejorar la excelencia en sus resultados, sobre una base excelente de sus actividades y recursos. Sus premisas se relacionan al rendimiento, clientes, personal y sociedad; se logran a través del liderazgo, el personal, la política y estrategia, las alianzas, los recursos, y los procesos. A diferencia del modelo de Malcolm Baldrige, el modelo EFQM, tras su última revisión en el año 2010 y en un acercamiento a la gestión sostenible, restó importancia a la perspectiva financiera, en favor de las perspectivas clientes, aprendizaje y crecimiento. (Pastor, Pastor, Calcedo, Royo & Navarro, 2013).

Los principios tomados para la EFQM que mencionó Pastor et al. (2013) se describieron tomando nueve criterios:

Criterio 1. Liderazgo.

- Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.
- Definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.
- Se implican con los grupos de interés externos.
- Refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
- Preocupación por una organización flexible y esfuerzo por gestionar el cambio de manera eficaz.

Criterio 2. Estrategia.

- Comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.
- Comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.
- Las estrategias y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.
- Las estrategias y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

Criterio 3. Personas.

- Los planes de gestión de personas apoyan la estrategia de la gestión.
- Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas de la organización
- Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.
- Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.
- Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Criterio 4. Alianza y Recursos.

- Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.
- Gestión de los recursos económico financieros para asegurar un éxito sostenible.
- Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.
- Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.
- Gestión de la información y del conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

Criterio 5. Procesos, Productos y Servicios.

- Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.
- Los productos y servicios se desarrollan para dar valor óptimo a los clientes.
- Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.

- Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan.
- Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

Criterio 6. Resultado en los clientes.

- Percepciones.
- Indicadores de rendimiento.

Criterio 7. Resultados en las personas.

- Percepciones.
- Indicadores de rendimiento.

Criterio 8. Resultados en la sociedad.

- Percepciones.
- Indicadores de rendimiento.

Criterio 9. Resultados Clave.

- Resultados estratégicos clave.
- Indicadores clave de rendimiento.

2.1.6 Modelo Malcolm Baldrige (MBNQA).

El modelo de gestión de la calidad de Malcolm Baldrige según mencionó Pastor et al. (2013) es una de las herramientas más significativas para evaluar y mejorar el desempeño de las organizaciones en los factores críticos que involucran el éxito empresarial y se otorga como un premio nacional denominado Malcolm Baldrige de Calidad en los Estados Unidos desde el año 1987. Este modelo plantea siete principios que moldean el sistema para el desempeño de excelencia. Se fundamenta en el liderazgo hacia el cliente, en el apoyo a la organización, en la medición de los índices y en el benchmarking como forma de mantener las ventajas competitivas. Por otro lado, es importante considerar que el modelo MBNQA, considera las perspectivas de aprendizaje, crecimiento y finanzas como las importantes y concede más valor a la definición de la misión, visión y estrategia de la organización que el

resto de los modelos, sin embargo, la perspectiva al cliente y procesos son menos valorados a diferencia del modelo EFQM. (Pastor et al., 2013).

Los principios que definió Malcolm Baldrige se desarrollan a continuación:

Criterio 1. Liderazgo.

- Liderazgo alta dirección.
- Buen gobierno y responsabilidad social.

Criterio 2. Planeamiento estratégico.

- Desarrollo de estrategias.
- Despliegue de estrategias.

Criterio 3. Orientación hacia el cliente y el mercado.

- Conocimiento del cliente y del mercado.
- Relaciones con el cliente y satisfacción.

Criterio 4. Medición, análisis y gestión del conocimiento.

- Medición de análisis y evaluación del desempeño organizacional.
- Gestión de la información y del conocimiento.

Criterio 5. Orientación hacia las personas.

- Sistemas de trabajo.
- Aprendizaje y motivación de las personas.
- Bienestar y satisfacción de las personas.

Criterio 6. Gestión de procesos.

- Procesos de creación de valor.
- Procesos de soporte y planeamiento operativo.

Criterio 7. Resultados.

- Resultados de producto y servicios.
- Resultados de orientación hacia el cliente.

- Resultados financieros y de mercado.
- Resultados de la orientación hacia las personas.
- Resultados de la eficacia organizacional.
- Resultados de liderazgo y responsabilidad social.

2.2 Calidad en el mundo Sub Sector Educación.

El campo de la educación mundial se puede ver como un sistema conformado por varias partes. El más conocido es el nombramiento de los niveles de grado de escuelas con puntos de terminación en cada año, tal vez desde el preescolar hasta un postgrado universitario y la educación profesional. Esto se conoce como entrenamiento de habilidades, pero algunos prefieren usar la palabra “educación” para “conocimiento” y “entrenamiento” para “habilidades”, estos conceptos varían según las normas establecidas en cada país (Johnson y Golomskiis, 1999). La bibliografía encontrada sobre las propuestas e implementación de sistemas de gestión de la calidad total se mencionan de forma general para el sistema educativo, la información requerida para el sector educativo inicial privado, motivo de estudio, fue escaso. Por esta razón hablaremos de la calidad educativa a nivel mundial, puesto que las propuestas establecidas pueden servir de referencia para cada uno de los niveles de grado mencionados anteriormente. La administración de la calidad total (TQM) fue pensado originalmente para el sector industrial estadounidense, sin embargo Deming (1986) señaló en el prólogo de su libro “Fuera de la crisis” que sus principios de gestión podrían aplicarse efectivamente en los sectores de servicios. Los sectores de servicios, enfatizó, incluyen servicios de gobierno, educación y correo. Un número de investigadores en el campo de la educación, incluyendo Byrnes (1992), Bonstingl (1992), y Murgatroyd Morgan (1993) y Fields (1994) (como se cita Crawford & Shutler, 1999) reportaron que el TQM está atrayendo cada vez más la atención entre instituciones escolares particularmente en el Reino Unido, Canadá y los EE.UU., donde las autoridades educativas están intentando

imponer estándares de calidad a través del desarrollo de sistemas de rendición de cuentas estrictas, basado en competencias, la educación, la prueba y el contenido curricular nacional con mandato y objetivos. Los administradores escolares se enfrentan ahora a una creciente presión para proporcionar "resultados" en un clima de eficacia, responsabilidad y competencia. (Crawford & Shutler, 1999).

Johnson y Golomskiis (1999) sugirieron seis conceptos en la educación basadas en los principios de la gestión de la calidad como: (a) el liderazgo, quienes constituyen la unidad de propósito y dirección de la educación y están constituidos por los altos líderes (maestros y personal) quienes proporcionan de forma sistemática y documentada las mejores prácticas, así como la evaluación y revisión de los procesos. Mientras que los altos líderes son los que proporcionan una mejora sistemática en los procesos y la revisión de las mismas; y por último el de mantener el valor de los activos de la institución educativa; (b) la comprensión de la partes interesadas, es importante entender las necesidades de la comunidad, superarlas y satisfacer las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. Podemos comprender que los estudiantes son los principales beneficiarios de la educación y los secundarios son los stakeholders como la familia, el mercado y la sociedad en general; (c) el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, que se basan en el análisis de datos e información y deben incluir las necesidades de los estudiantes y de los interesados; (b) la participación de las personas, los empleados son fundamentales para el éxito en las escuelas. Los maestros, el personal y los administradores son los activos que producen y mantienen el capital intelectual. Con el fin de contar con un sistema eficaz y eficiente de la calidad, los empleados deben alinear los procesos para alcanzar los objetivos de la institución educativa. El apoyo a los empleados se ve evidente cuando se encuentra un plan de recursos humanos que se deriva de los objetivos de la calidad, este plan debe incluir elementos de apoyo como el desarrollo de la carrera, la participación de los empleados en la mejora de la calidad, las acciones para

aumentar la autoridad de los empleados, la capacitación en conceptos y métodos de calidad, las evaluaciones del sistema escolar y programas en el servicio para la nueva tecnología; (e) el enfoque basado en procesos, el aprendizaje se alcanza de manera más eficiente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso; (f) la mejora continua, ésta debe ser un objetivo permanente de las escuelas. Cuando se lleva a cabo un sistema de calidad éste se somete a dos criterios: el primero es cuando el resultado sigue aumentando y los costes siguen cayendo, en segundo lugar según Deming los procesos deben ser estables antes de que se mejoren. Además Johnson y Golomskiis (1999) mencionaron siete conceptos de gestión necesarios para los vínculos y mejoras de la educación como (a) la obligación top de gestión para mejorar la eficacia de la organización, (b) la identificación de los procesos críticos de mejora, (c) la selección de procesos escalables, (d) la medición de los procesos antes de comenzar la mejora, (e) el tiempo de dosificación adecuada entre el diseño, desarrollo e implementación, (f) las medidas periódicas tomadas durante los resultados del ciclo de mejora y presentación de informes, (g) las mejoras de información en términos significativos para procesar las partes interesadas.

En coincidencia con Johnson y Golomskiis, Berry (1997) enfatizó la importancia del liderazgo en el desarrollo de iniciativas de calidad en las organizaciones, a la vez que identificó la necesidad de un "comité de dirección TQM", que incluye un "campeón de la calidad", un "patrocinador de calidad" y un "coordinador TQM" como parte del compromiso de la dirección, y sugirió que hay cuatro aspectos de la responsabilidad de gestión que parte del mando superior de la institución educativa, que son: (a) desarrollar una visión para el futuro, (b) establecer objetivos específicos de calidad, (c) establecer el presupuesto de la calidad; y (d) proporcionar liderazgo. Hay evidencia emergente para sugerir que es a través del ejemplo y compromiso con la calidad de la alta dirección que toda la organización es capaz de adoptar una filosofía de calidad. Según Paine (1992) (como se cita en Berry, 1997)

al discutir el concepto de educación de calidad total (TQE) como modelo para escuelas, sostuvo que: "Trabajar en los sistemas y procesos con las personas que laboran en ellas requiere más que de gestión. Se requiere liderazgo. Escuelas utilizando TQE deben desarrollar estrategias duraderas y que promuevan la mejora continua. El liderazgo es también esencial para desarrollar una misión y objetivos, y trabajar constantemente hacia su mejora". Este liderazgo también es necesario porque la noción de calidad, gestión de calidad y aseguramiento de la calidad son relativamente nuevos en las escuelas y con éstas se puede iniciar estrategias para una mejor comprensión de los problemas de la calidad en el nivel organizacional. Como no hubo evidencia definitiva de que las estrategias de calidad se pueden transferir sin problemas a otras industrias para el contexto educativo, se requiere liderazgo para desarrollar una comprensión compartida de la calidad dentro de la escuela o grupo de escuelas y hacer crecer este tipo de iniciativas de las prácticas existentes. A diferencia de muchas organizaciones, sin embargo, las escuelas son de naturaleza compleja y su preocupación son una multitud de propósitos educativos, incluyendo el desarrollo humano, el crecimiento de la comunidad y los resultados de aprendizaje, esto hace que la gestión de la calidad sea una problemática.

Existen otras propuestas para aplicar los sistemas de gestión de calidad en las instituciones educativas y fueron divididas en dos grupos por Berry (1997) la primera la propuso Murgatrovd (1991, 1993) (como se cita en Berry, 1997), y fue el modelo de comercialización de la calidad, y mencionó que el proceso en las escuelas se basa en una filosofía competitiva, donde se ve la competencia, unos contra otros, en un mercado abierto para los estudiantes y los recursos. La calidad se sustenta a través de cada escuela y ellas deben establecer un nicho particular en su filosofía y sus políticas educativas. TQM se equipara con la noción de calidad orientada al cliente, aunque los procesos complementarios con un contrato de garantía de calidad (equiparado con el control de calidad) son percibidos

como necesarios, pero de menor importancia para el proceso de calidad. El segundo modelo fue denominado el modelo de aprendizaje de calidad propuesta por Glasser, 1990, 1993; Gossen y Anderson, 1995; Langford y Cleary, 1995, (como se cita en Berry, 1997) en este caso el proceso de gestión de la calidad en las escuelas se centró en la relación entre el estudiante y el profesor en el proceso de aprendizaje. En este modelo, animaron a los estudiantes a asumir la responsabilidad por la calidad de su trabajo, con el maestro para asegurar que las condiciones emocionales, físicas y psicológicas para el aprendizaje estén en existencia. La calidad se equipara con la mejora continua de los resultados de aprendizaje y la capacidad de los estudiantes a asumir la responsabilidad de esta mejora.

Por otro lado, Crawford y Shutler (1999) mencionaron la aplicación del sistema de gestión de calidad a través de los principios establecidos por Crosby y Deming y realizaron una comparación entre ambas propuestas. Los profesores que tratan de aplicar el método de Crosby “cero defectos” pueden centrarse simplemente en el logro de mejores resultados de los exámenes sin tener en cuenta el contenido enseñado, mientras que aquellos profesores que desarrollan el modelo de Deming pueden centrarse en un ciclo interminable de mejora en el proceso de enseñanza y aprendizaje y minimizar la importancia de los exámenes finales. El modelo Crosby puede conducir a una situación en la que los estudiantes aprueben los exámenes en el primer intento, además que puede llegar a ser pasivo, inflexible, carente de creatividad e imaginación, alejados de su material sujeto por el fuerte énfasis en las técnicas de exploración, y complaciente. El modelo de Deming, sin embargo, puede llevar a un escenario en el que los estudiantes participan activamente en proyectos de investigación, ejercicios de resolución de problemas, de grupo y de trabajo cooperativo, la aplicación de ejercicios de conocimiento, y las relaciones igualitarias con los maestros, y como resultado ser críticos y pensadores creativos preparados para afrontar los retos de un mundo tecnológico. A la vez existen ciertas limitaciones al aplicar el método de Deming como: (a) la

tendencia de los profesores a depender de los exámenes finales como una medida de la calidad, (b) la dificultad de animar a los estudiantes a adoptar enfoques centrados en el estudiante para el aprendizaje; y (c) la renuencia de muchos profesores a aceptar nuevos métodos de enseñanza.

2.3 Calidad en el País.

2.3.1 Calidad de las Empresas en el Sub sector educación inicial.

Calidad de la educación. La calidad educativa en el país se enmarca en la Ley General de Educación que define la calidad educativa como el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida. Y es en base a esta norma que se creó el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa (SINEACE) que es una entidad constituida como organismo técnico especializado, adscrita al Ministerio de Educación cuya finalidad es garantizar que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad (SINEACE, 2015).

La ley general de educación identificó ocho factores para el logro de dicha calidad: lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana; currículos básicos comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas que deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y en los centros educativos, para atender a las particularidades de cada ámbito; inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación, y provisión de materiales educativos; formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas; carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral; infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo;

investigación e innovación educativas; y organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo. Según esta norma corresponde al Estado garantizar los factores de la calidad en las instituciones públicas y en las instituciones privadas le corresponde regular y supervisar (Ley N° 28044, 2003).

Katherime Muller Marín representante en el Perú de la UNESCO en el 2008 coincidió con Rodolfo Bonifaz coordinador del área de acreditación y evaluación docente del Ministerio de Educación chileno, en señalar que un factor importante para el logro de calidad educativa era la formación de los docentes, pero además señaló que otros factores importantes definen la calidad educativa además de la formación docente como: los materiales que se usan para el aprendizaje, la metodología del docente, la infraestructura adecuada y el rol de los padres de familia (Salazar, 2008). Incorporando de esta forma un elemento importante el cual es la participación o el rol de los padres de familia en la calidad educativa.

Metodologías de enseñanza. Durante la aplicación de las encuestas los directores de los colegios señalaron que aplican entre sus principales prácticas pedagógicas tres metodologías de enseñanza: método Montessori, Optimist y las rutas de aprendizaje. La metodología Montessori destaca por estar basada en el refuerzo de la autoestima con juegos y trabajo manual (“Tiene metodología de María más de 90 años de trayectoria,” 2010) La revista Business and Economics. Además de privilegiar el uso de materiales que los mismos niños eligen y que previamente han sido diseñados para que aprendan de la vida práctica, sensorial, ciencias, matemáticas y lenguaje. El uso de materiales adecuados se considera muy valioso para que los niños puedan hacer suyos todos los conceptos de una manera concreta, pues tiene la oportunidad de manipular objetos, de experimentar por sí mismos y de esta manera adquirir el conocimiento. El maestro es un guía, pues el niño es responsable de su

propio aprendizaje a diferencia del sistema tradicional donde el maestro es el encargado de la disciplina (Chávez, 2011).

El modelo Optimist es identificado por los profesores como un proyecto que se fundamenta en la búsqueda del desarrollo de todas las capacidades que el niño trae desde el momento que nace, sin poner límite alguno a éstas, es decir, las capacidades motoras, intelectuales, afectivas, sociales y de la voluntad. Este proyecto destaca la importancia o el lugar que ocupan los padres en una institución educativa que aplica el proyecto Optimist porque los maestros cuentan con herramientas para desarrollar un trabajo orientador con los padres. Así lo destacó también Bernardo (2004) quien sostuvo, acerca del modelo Optimist, lo siguiente: “el proyecto respeta el protagonismo de los padres, primeros responsables de la educación de sus hijos, en todo momento, a través de actividades para realizar en familia integradas en el plan de estudios de las diferentes materias; facilitando su labor con asesoramiento educativo familiar de calidad”.

En cuanto a las rutas de aprendizaje éstas son orientaciones pedagógicas y didácticas diseñadas por el Estado para una enseñanza efectiva de las competencias de cada área curricular, que intenta poner en manos de los maestros pautas útiles para los tres niveles educativos de la educación básica regular. (Ministerio de Educación, 2015). Sin embargo las rutas de aprendizaje aún son metodologías de reciente aplicación por lo que los maestros vienen siendo capacitados por el Estado para su trabajo en las instituciones educativas de administración pública.

2.3.2 Análisis Interno del Sector (AMOHFIT) en la Provincia del Cusco.

Administración / gerencia. Las entidades educativas privadas de nivel inicial dependen del Ministerio de Educación quien a través de sus órganos competentes registra el funcionamiento de los centros educativos privados, la ley que los regula es la ley de los centros educativos privados (Ley 26549, 1995). El Ministerio de Educación establece los

objetivos del nivel de educación inicial para el sistema educativo de la siguiente manera: afirmar y enriquecer la identidad de los niños hasta los cinco años, en el marco de sus procesos de socialización, creando y propiciando oportunidades que contribuyan a su formación integral, al pleno desarrollo de sus potencialidades, al respecto de sus derechos y a su pleno desarrollo humano.

Las políticas educativas son emitidas exclusivamente por el Ministerio de Educación y conforman la base para la educación inicial a nivel nacional. Sin embargo, las instituciones educativas iniciales privadas amplían y complementan la base que les brinda el estado para poder mejorar sus propuestas de valor.

En cuanto al análisis de competencia Sandra Kalinowski promotora y directora de Thaniwawa Cuna Jardín de la provincia del Cusco, manifestó que anualmente realiza un análisis comparativo de los servicios que presta respecto a su principal competidora que es la institución educativa inicial Caminito, en base al cual implementan mejoras respecto a materiales y contenidos educativos.

Organizacionalmente las instituciones educativas iniciales privadas o estatales remiten sus reportes trimestrales a las unidades de gestión educativa UGEL de su localidad, las mismas que son parte de la estructura orgánica de la Dirección Regional de Educación del Cusco, como puede ser apreciado en la figura 6.

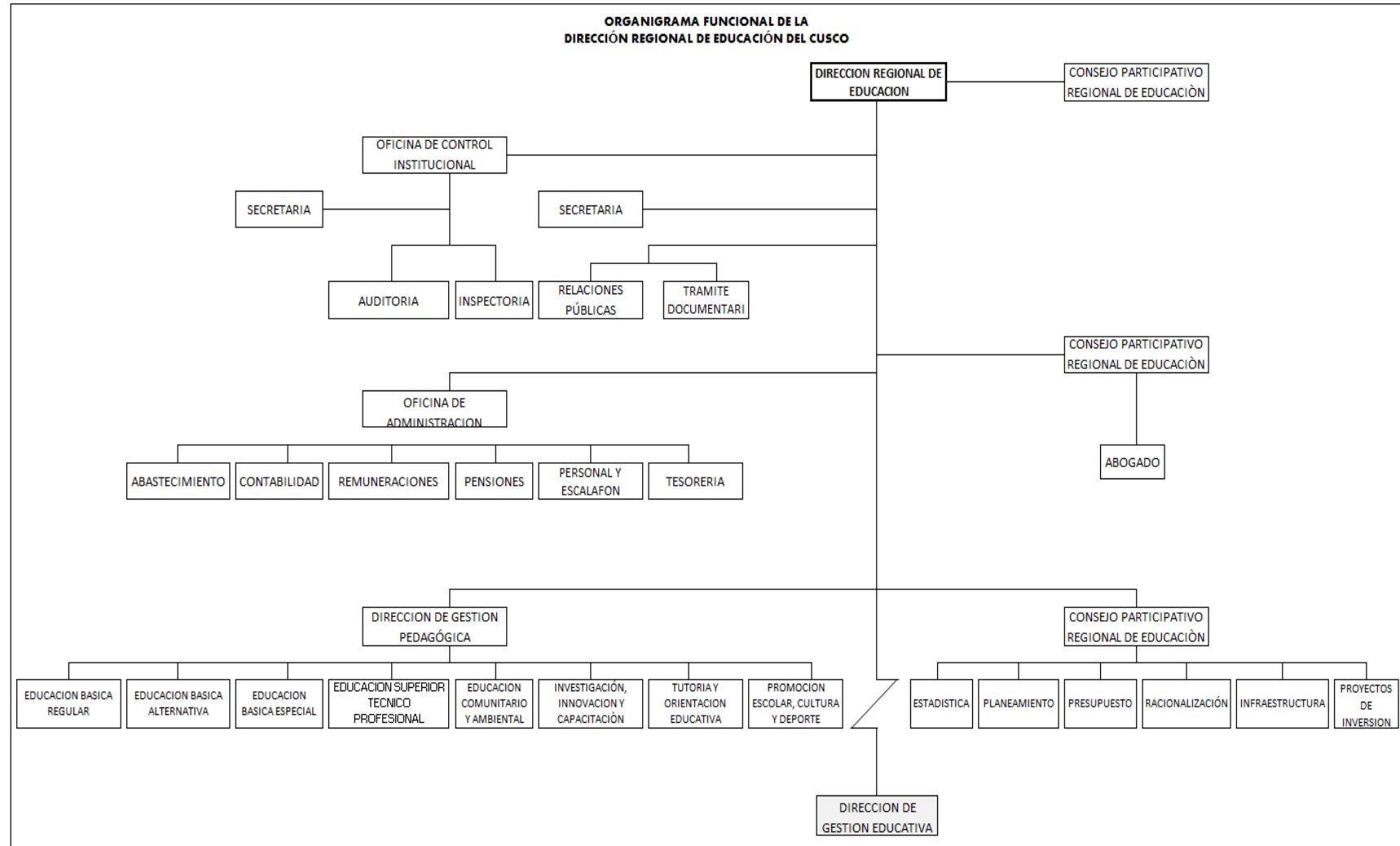


Figura 6. Estructura orgánica institucional (Organigrama) - Dirección regional de educación Cusco, 2013. Recuperado de http://www.drecusco.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=88&Itemid=133.

La estructura organizacional básica de las instituciones educativas iniciales consta de los promotores, que para el caso de Thaniwawa Cuna Jardín es también la directora, a la vez cuentan con docentes, y auxiliares que son parte del personal de apoyo a los docentes para el cuidado de los niños, además del personal administrativo.

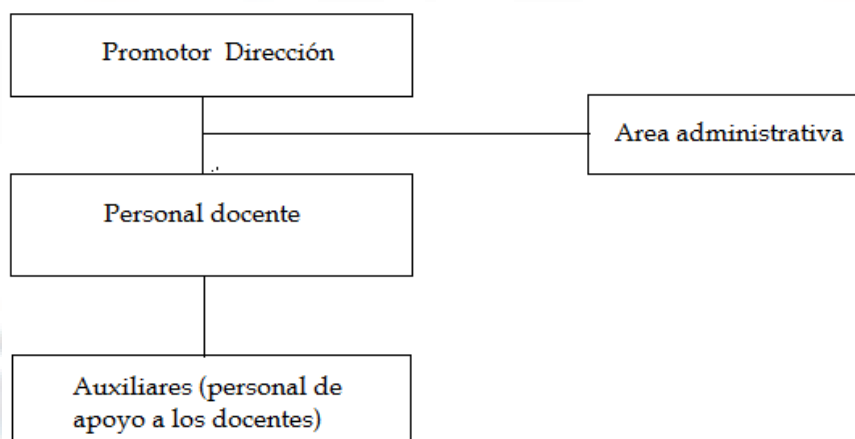


Figura 7: Organigrama Thaniwawa Cuna Jardín 2014.

La dirección por lo general es asumida por el mismo dueño de la empresa que tiene especialidad en educación inicial quien además asume el control y supervisa el desarrollo de actividades previstas anualmente en la institución educativa. Cabe resaltar que los docentes gozan de autonomía completa en sus respectivas aulas siendo indelegable sus funciones.

En cuanto al pago de sueldos en lo que respecta a los docentes va de un rango de S/.750.00 a S/.1,200.00, no existe ningún incentivo económico adicional. La mayor recompensa según afirman suele ser "la permanencia o renovación de contrato en el centro de labor". El control financiero lo administra directamente la dirección con apoyo del área administrativa para los temas de tributación, en cuanto al control de calidad es realizada en forma directa en consultas de satisfacción de servicio a los padres de familia.

Marketing y ventas. Los precios de las pensiones del servicio de educación inicial privada en Cusco varían desde S/. 250.00 a S/.1800.00 nuevos soles y están sujetos a la ubicación de los mismos. Sin embargo, en Cusco no existe una gran diferencia de clases sociales por lo que este sector no segmenta su mercado por estratos sociales sino más bien

por estilos de vida. Una de las principales estrategias de posicionamiento de las instituciones educativas iniciales en Cusco es la plaza o ubicación, puesto que éste es uno de los factores más importantes para determinar el precio. Las instituciones educativas se esfuerzan por ofrecer ambientes amplios, seguros, con materiales y juegos que propicien la diversión de los niños, además se preocupan por establecer buenas relaciones con los padres de familia puesto que esto les ayuda a promocionar su servicio boca a boca siendo ésta su principal forma de difundir su servicio. Al mismo tiempo suelen participar en ferias escolares y/o actividades sociales de la ciudad que vayan relacionadas con la infancia, es importante mencionar también que la difusión a través de medios de comunicación como radio, televisión y paneles publicitarios son escasos. Sin embargo algunos de ellos hacen uso de las redes sociales pues ésta es una manera más barata y rápida para mostrar los beneficios que ofrecen.

Operaciones y logística, infraestructura. La educación inicial es el primer nivel del sistema educativo peruano y de la modalidad de educación básica regular (Ley N° 28044, 2003), que comprende la atención a niños menores de 6 años, ofrecida por los centros de educación inicial, cunas y programas especiales de educación inicial. Es así que para el niño o niña menor a los 6 años se ha convertido en una oportunidad, aquellas instituciones de educación inicial que brindan atención integral en su desarrollo biofísico, intelectual y socioemocional. Tanto instituciones públicas como privadas desarrollan un determinado número de horas según su nivel educativo, para el caso de la educación inicial deben acumular 25 horas pedagógicas semanales haciendo un total de 900 horas anuales; estas horas de estudio son consideradas como mínimas y están sujetas a ser ampliadas. En el caso del Cusco existe un gran número de instituciones de educación privada que desarrollan más horas pedagógicas que las previstas en la norma, que les permite realizar mayor cantidad de actividades como talleres y/o desarrollar otras áreas de estudio según la misión y visión de cada una de ellas.

El sistema educativo de las instituciones privadas de la provincia del Cusco está basado en una estructura organizada por la sociedad para educar a sus estudiantes, para que estos adquieran en forma gradual y metódica los valores culturales. El planeamiento de este sistema educativo concreta los enunciados expresados en la política educativa del país, también implica efectuar previsiones sobre el financiamiento, política del personal docente y estructura legal del sistema, sin embargo si comparamos la política educativa que requieren las instituciones educativas del país, se observó que las instituciones educativas iniciales privadas presentan una mejor infraestructura, tecnología y procesos innovadores que las instituciones educativas públicas lo que permite que la relación enseñanza – aprendizaje sea más efectiva.

La infraestructura de las instituciones educativas de nivel inicial privadas en Cusco tiene una gran heterogeneidad en las edificaciones. Sin embargo el sector se debe regir a las normas técnicas para el diseño de locales escolares de educación básica regular de nivel inicial en la cual se norma de forma específica, por ejemplo el coeficiente de ocupación por niño en ambientes pedagógicos y complementarios (Directiva 073, 2006).

La gestión pedagógica que opta cada una de las instituciones educativas comprende a docentes que ejercen funciones de enseñanza en el aula y actividades curriculares, dentro de su desempeño laboral tiene la función de innovar bajo la implementación del diseño, técnicas que apoyan al aprendizaje de los alumnos. La evaluación dentro de las instituciones educativas se sintetiza a las actividades de los docentes, como manera de darles coordinación y continuidad de manera que la institución educativa alcance con eficiencia sus objetivos.

Finanzas y contabilidad. En las Entidades educativas iniciales el área de contabilidad y finanzas es tercerizado, contratando estudios contables que se encargan de registrar el ingreso y salida de recursos financieros y brindan información relevante para la toma de decisiones de inversión, financiamiento, así como el cumplimiento de obligaciones. El uso racional de

los recursos financieros es importante para la implementación de estrategias que contribuyen al crecimiento de una institución educativa y lo cual se refleja posteriormente en la calidad del servicio que brindan.

Las decisiones de inversión tienen que ver con mejorar la calidad del servicio que prestan estas entidades educativas iniciales, incluyendo dentro de los planes de inversión, capacitar constantemente a su personal o implementar su infraestructura de manera que brinde razones a los clientes para mantener su relación con la institución. En algunos casos las decisiones de inversión tienen que ver con el crecimiento proyectado. Las instituciones educativas iniciales ven la oportunidad, además del servicio de educación inicial, de incursionar en los servicios de educación primaria y secundaria, ampliando sus instalaciones e inclusive ocupando e implementando nuevos locales que cumplan con los requisitos exigidos por el Ministerio de Educación a través de las respectivas Unidades de Gestión Educativa Locales (UGEL).

Las decisiones de financiamiento tienen en cuenta la conformación de la institución. En caso que la institución sea parte de una sociedad, es decir, cuente con capital social o haya sido formado con capital individual, su fuente de financiamiento es constituida también por entidades financieras, siendo las cajas de ahorro y crédito las más visitadas en los primeros años de las entidades, notándose más tarde que además utilizan entidades bancarias para poder contar con recursos que le servirán principalmente para mantener operativo su giro del negocio y con el tiempo mejorar la calidad del servicio con capacitación permanente a su personal con la finalidad de crecer en prestigio dentro de la zona en la que operan.

Existen además colegios privados que además brindan el servicio de educación inicial, en estos casos cuentan con mayores recursos, tienen mayores ventajas financieras, sus decisiones de inversión pueden ser avaladas de mejor manera a comparación de las entidades educativas iniciales, no obstante también tercerizan el registro de sus operaciones contables.

Recursos humanos. En general las instituciones educativas de nivel inicial de la provincia del Cusco, al ser organizaciones que no cuentan con más de 100 trabajadores y estructuralmente son organizaciones pequeñas. Las capacidades y funciones del personal se encontraron claramente definidas, así como la forma de tomar decisiones en aspectos como la manera de contratar al personal, capacitación e incentivos. En el caso particular de la institución educativa inicial Thaniwawa Cuna Jardín, es en los tres primeros meses del año cuando elaboran y programan su plan de capacitación anual para el personal docente y de apoyo, donde sus roles se encuentran claramente definidos.

Sistemas de información y comunicación. En general todas las instituciones educativas a nivel nacional incluyendo las de la Región Cusco, sean privadas o estatales se encontraron vinculadas a la unidad de estadística educativa del Ministerio de Educación, la cual depende de la oficina de planificación estratégica y medición de la calidad educativa (PLANMED). Esta unidad estadística educativa concentra la información de todas las instituciones educativas a nivel nacional a través de su plataforma virtual denominado ESCALE que cuenta con la carta educativa que es un instrumento básico de información que refleja la realidad educativa del Perú, esto en base a intercambios, estandarización y presentación de información entre el Ministerio de Educación y sus órganos intermedios como las unidades de gestión educativa local y las direcciones regionales.

Si bien todas las instituciones educativas iniciales privadas se encuentran vinculadas a un sistema de información nacional no se evidenció la implementación de tecnologías de información y comunicación interna que enlace aspectos importantes como la currícula educativa, infraestructura educativa, gestión de la educación y desarrollo de competencias en profesores, por ejemplo en la institución educativa inicial Thaniwawa Cuna Jardín. Sin embargo, sí las utilizan en el área administrativa, para el mejor manejo de la base de datos e información en cuanto al desarrollo integral del niño.

Tecnología e investigación y desarrollo. Los procesos de evaluación realizado por el Ministerio de Educación desde el año 2004 en las instituciones de formación inicial docente, si bien han evidenciado experiencias exitosas de investigación vinculadas a la práctica y a la generación de proyectos de desarrollo local, también han identificado alto porcentaje de instituciones con escasa producción de investigaciones. Los docentes formadores encargados de impulsar esta área, en su mayoría no se involucran o desarrollan suficientes trabajos de investigación con fines de mejoramiento pedagógico e institucional y limitan su uso como herramienta para generar conocimiento e innovación.

En cuanto a las instituciones educativas iniciales privadas de la provincia del Cusco por su tamaño y recursos limitados no cuentan con un área específica que realice investigación y desarrollo, sin embargo se esfuerzan en mejorar la calidad de su servicio respecto a su competencia, adquiriendo y renovando por ejemplo sus materiales, mejorando sus áreas y ambientes de juego anualmente.

2.4 Resumen.

El segundo capítulo corresponde a la revisión de la literatura y para empezar con su desarrollo se describieron en primer lugar los conceptos sobre calidad y gestión de la calidad, motivo de estudio de esta investigación, para este caso se mencionaron a los pioneros en estos estudios como Deming, Crosby, Juran, Ishikawa y Taguchi quienes desarrollaron sus teorías hasta los años 1990. Luego se tomaron cinco modelos aplicables a la gestión de la calidad cuyos principios similares pueden ser aplicados a cualquier organización. Primero se tomaron los conceptos y estudios aplicados a la Administración de la Calidad Total (TQM) definiendo cada uno de sus nueve principios. Segundo se realizó una descripción de la Organización Internacional para la Normalización (ISO) considerando sus ocho principios, utilidad e implementación como principal norma aplicada a nivel internacional. Tercero se desarrolló el modelo Six Sigma dirigido por Fisher y lanzado por primera vez por el área de

comunicaciones de Motorola y cuya aplicación se basa en métodos estadísticos. Cuarto se desarrolló el modelo European Foundation for Quality Management (EFQM) que se utiliza como un premio europeo a la excelencia, se describieron sus nueve criterios y los aspectos que considera más importantes como la perspectiva del cliente, el aprendizaje y el crecimiento. Y quinto se desarrolló el modelo Malcolm Baldrige (MBNQA) que también es utilizado como un premio a la calidad en Estados Unidos, en este modelo se describió siete principios y se mencionaron las conceptos que otorgan más valor a las organizaciones.

Para el desarrollo de calidad en el mundo en el sub sector educación se describieron de manera general los modelos aplicados a los sistemas de gestión de calidad, para esto se mencionó al sistema de la Administración de la Calidad Total (TQM) cuya importancia está atrayendo a instituciones escolares en el Reino Unido, Canadá y EE. UU. Se mencionó también seis conceptos dados por Johnson y Golomskiis (1999) basados en los principios de la gestión de la calidad y siete conceptos de gestión necesarios para los vínculos y mejoras de la educación. Por otro lado se mencionó el concepto de educación de calidad total (TQE) propuesto por Paine (1992) cuyo principal componente descrito fue el de liderazgo. Luego se definieron dos propuestas para aplicar la gestión de la calidad en instituciones educativas, el primero dado por Murgatroyd, (1991, 1993) como el modelo de comercialización de la calidad y el segundo denominado el modelo de aprendizaje de calidad propuesto por Glasser (1990, 1993); Gossen y Anderson (1995) y Langford y Cleary (1995). Por último se mencionó a Crawford y Shutler (1999) quienes efectuaron una comparación de los modelos propuestos por Grosby y Deming aplicados a instituciones educativas.

En la sección correspondiente a Calidad del País se definieron con mayor precisión los conceptos sobre la calidad en el subsector en instituciones educativas de nivel inicial en el país, para esto se desarrolló las normas promulgadas por el poder ejecutivo sobre los principios y supervisión de los sistemas de educación a nivel nacional, luego se mencionaron

las metodologías de enseñanza del subsector que son las metodologías Optimist, Montessori y Rutas de Aprendizaje. Por último se realizó el análisis interno (AMOHFIT) del sub sector donde se describió el funcionamiento del sistema educativo inicial de la provincia del Cusco a través de siete aspectos propuestos por el AMOFHIT.

2.5 Conclusiones.

El capítulo II sobre la revisión de la literatura se centró en el análisis de tres principales criterios, y se refieren a los conceptos generales de calidad, la calidad en el mundo y la calidad del país en el subsector en la que se enmarcó esta investigación.

Los cinco modelos sobre gestión de la calidad total propuestos en el capítulo, contienen principios y/o criterios similares que pueden ser aplicados a empresas de productos como de servicios, las similitudes se centran en los aspectos de liderazgo, satisfacción del cliente, gestión de procesos y la mejora continua.

La información sobre calidad en el mundo en el sub sector educación inicial es escasa, por tal motivo se describió de manera general la calidad de educación en el mundo que puede ser aplicada a cada uno de los niveles educativos. Se describieron conceptos de diferentes autores que propusieron diversos criterios para mejorar la calidad de educación en el mundo.

En el país al igual que en el mundo los estudios sobre gestión de calidad en el sub sector educativo de nivel inicial son escasos, sin embargo existen leyes y algunas metodologías que son utilizadas o manejadas de manera empírica con entidades educativas que buscan mejorar sus sistemas de calidad.

Capítulo III: Metodología

El propósito de la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, un alcance descriptivo y su diseño fue no experimental transeccional, cuyo objetivo fue el de identificar el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el sub sector educación inicial privada en la provincia del Cusco. Los factores de TQM analizados son los siguientes: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (d) Diseño del Producto, (e) Gestión de la Calidad del Proveedor, (f) Control y Mejoramiento del Proceso, (g) Educación y Entrenamiento, (h) Círculos de Calidad; y (i) Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente. (Benzaquen, 2013).

La población objetivo de la investigación fueron las instituciones educativas iniciales privadas de la provincia del Cusco cuya principal fuente de información respecto a las mismas fue la base de datos del Ministerio de Educación – MINEDU la cual concentra la información de todas las instituciones educativas iniciales privadas o estatales del país. El método de investigación utilizado se basó en describir la información obtenida a través del instrumento TQM (Benzaquen, 2013) en la que se analizó el cumplimiento de los nueve factores en los cuatro principales bloques de la organización, el instrumento fue un cuestionario que fue aplicado a 94 directores de las instituciones educativas, la cual consta de ocho preguntas generales y 35 afirmaciones clasificadas en una escala de Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = neutral, 4 = de acuerdo; 5 = totalmente de acuerdo), para luego las respuestas ser procesadas en el software PASW Statistic Base SPSS, para su correspondiente análisis descriptivo y análisis de frecuencias, el hallazgo de confiabilidad del instrumento se desarrolló utilizando el coeficiente del alfa de Cronbach y el análisis de validez utilizando el análisis de factores.

3.1 Diseño de la investigación.

3.1.1 Enfoque cuantitativo.

Para desarrollar la presente investigación se utilizó el enfoque cuantitativo que emplea cinco fases que son primordiales para este tipo de investigación como lo indica Grinnell (como se cita en Hernández, et al. 2010) que son: (a) llevar a cabo la observación y evaluación de fenómenos, (b) establecer suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas, (c) demostrar el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento, (d) revisar tales suposiciones o ideas sobre las base de las pruebas o del análisis, (e) proponer nuevas observaciones y evaluaciones para establecer, modificar y fundamentar las suposiciones o ideas o incluso para generar otras. (p. 4).

Una vez establecida y definida la idea se concluyó en un problema de investigación del cual obtuvimos la delimitación de las preguntas y objetivos de investigación que se fundamentan en los nueve factores TQM planteados en la investigación sobre Calidad en las Empresas Peruanas de Jorge B. Benzaquen De Las Casas, para luego realizar la revisión de la literatura y construir un marco teórico. Al ser nuestra investigación descriptiva no establecimos hipótesis.

Posteriormente se desarrolló un plan para la obtención de datos a través del instrumento TQM de Benzaquen, para luego procesarlas a través del SPSS que nos proporcionó la información para describir las variables y analizar las mediciones obtenidas (análisis de frecuencias, confiabilidad y validez) a través de métodos estadísticos, y se establecieron una serie de conclusiones respecto a los resultados para analizar y validar nuestros objetivos y preguntas de investigación.

3.1.2 Alcance descriptivo.

El alcance de la investigación es descriptivo pues nos muestra con mejor precisión el nivel de cumplimiento de los factores de la Administración de la Calidad Total TQM aplicados por las instituciones educativas iniciales privadas de la provincia del Cusco.

Según Hernández, et al. (2010), el estudio descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir únicamente se pretendió medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o factores a los que nos referimos, éste fue el motivo de investigación, no fue indicar cómo se relacionan nuestras variables, tampoco pronosticar un hecho o dato, por esta razón no se formularon hipótesis a pesar de ser una investigación con enfoque cuantitativo.

3.1.3 Diseño transeccional.

La presente investigación es transeccional puesto que los datos propuestos en la encuesta fueron recolectados en un tiempo único. Además nuestro diseño es transeccional descriptivo porque únicamente indagamos los niveles de cumplimiento de los nueve factores TQM de las instituciones educativas de la provincia del Cusco. (Hernández, et al. 2010).

3.2 Población y selección de muestra.

3.2.1 Población.

Para llegar a determinar la población, expresada en número de instituciones educativas privadas de nivel inicial de la provincia del Cusco, se tomó información de la base de datos del Ministerio de Educación a través de su página oficial denominada Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE), tomando información de la instituciones educativas asentadas en los distritos de Wanchaq, Santiago, San Sebastián, San Jerónimo, Saylla, Poroy, Ccorca y Cusco (ciudad), haciendo una población de 182 instituciones, cuyas principales características a considerar fueron el código modular, funcionamiento y número de niños. Esta población se usó para determinar el tamaño de la muestra (ver apéndice A)

3.2.2 Muestra.

Para estimar la muestra se utilizó la siguiente fórmula, para dar un estimado muestral de 94 instituciones educativas para encuestar (ver apéndice B), con un alumnado menor de 150 niños.

$$n = \frac{N \times Z^2 \times \sigma^2}{(N-1) \times e^2 + Z^2 \times \sigma^2}$$

El número de instituciones educativas que se incluyeron en la muestra se determinó bajo los siguientes supuestos:

1. N: Población, la cual asciende a 182 I.E. de nivel inicial privado.
2. Z: Es 1.96 lo que corresponde a elementos de distribución normal.
3. σ : Varianza que se espera obtener, con un valor de 0.5.
4. e: Es el error que se puede tener al seleccionar una muestra y no hacer un censo, llegando a ser de 7%.

3.3 Procedimiento de recolección de datos: Probabilístico.

Para la recolección de datos se determinó una muestra probabilística donde todas las instituciones educativas tuvieron la misma posibilidad de ser elegidas a través de una selección aleatoria. La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de un cuestionario a directores o dueños de las instituciones educativas de nivel inicial privada de la provincia del Cusco en horarios de oficina y en la misma institución educativa. Para la aplicación del cuestionario se informó a los entrevistados acerca de la confidencialidad de los resultados y el propósito de la investigación. El tiempo de entrevista a cada uno de los directores para el llenado del cuestionario fue aproximadamente de veinte minutos. El cuestionario consta de 35 afirmaciones (en escala de Likert, con cinco puntuaciones) que contenían aspectos de los nueve factores TQM y ocho preguntas generales.

3.4 Instrumento.

El principal instrumento de recolección de información fue el cuestionario sobre la implementación de la calidad en la empresa, que mide los nueve factores de calidad y se denomina cuestionario TQM de Jorge Benzaquen De las Casas, dicho cuestionario fue aplicado a los directores y/o dueños de las instituciones educativas y consta de ocho preguntas generales donde se identificó el tipo de organización, número de trabajadores, años de fundación de la organización, si éstas cuentan con sistemas de gestión de calidad y por último sus años de implementación. A la vez consta de 35 afirmaciones que utilizan la escala de Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = neutral, 4 = de acuerdo; 5 = totalmente de acuerdo), estas afirmaciones fueron agrupadas según los nueve factores de éxito propuestos por el TQM para su análisis, que ayudó a describir la situación sobre el nivel de cumplimiento de los factores TQM de las instituciones educativas iniciales privadas de la provincia del Cusco. En la Figura 9 se muestran los factores agrupados en los cuatro bloques principales de la organización (Benzaquen, 2013).

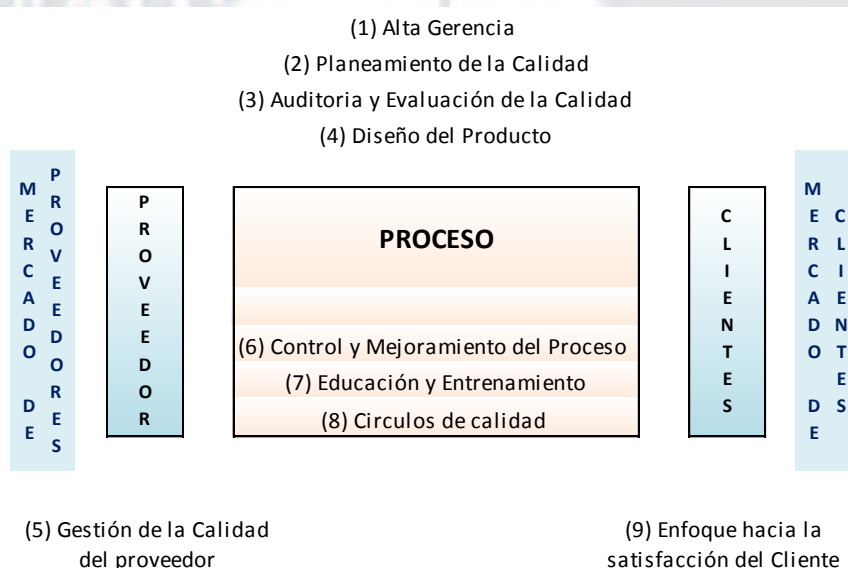


Figura 8. Modelo de Nueve Factores del TQM en la Empresa. Tomado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano”, por J. Benzaquen, Globalización y Gobernabilidad, vol. 7, núm. 1, pp.41-59.

3.5 Confiabilidad y validez.

3.5.1 Confiabilidad.

Hernández, et al. (2010) mencionó que la confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Entonces para la medición de confiabilidad de la presente investigación utilizamos la medida de coherencia o consistencia interna cuyo coeficiente que estimará la confiabilidad será el alfa de Cronbach.

3.5.2 Validez.

Hernández, et al. (2010) sostuvo que la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia como: (a) validez de contenido, que se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. (b) validez de criterio, que se establece al validar un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo que pretende medir lo mismo. (c) validez de constructo, que debe explicar el modelo teórico empírico que subyace a la variable de interés. Para esta investigación se utilizó la evidencia de la validez de constructo que se obtuvo mediante el análisis de factores, éste método nos permitió indicar cuántas dimensiones integran a una variable y que ítem conforma cada dimensión.

3.6 Resumen.

El tercer capítulo se refirió al análisis del diseño de investigación, donde se describió el enfoque, alcance y diseño. Cada uno de éstos se desarrolló con el objetivo de responder a cada una de las interrogantes propuestas en el capítulo I del presente estudio.

Luego se determinó la población y se seleccionó la muestra en base a las instituciones educativas de nivel inicial de la provincia del Cusco. Asimismo, se realizó una descripción del procedimiento de recolección de datos, donde se especifica el plan para la obtención de datos que fue adaptado de la propuesta dada por Hernández, et al. 2010.

Se hizo mención de la confiabilidad y validez, donde se explicó la aplicación de la encuesta a cada uno de los entrevistados, quienes fueron los propietarios o directores de las instituciones educativas iniciales de la provincia del Cusco. Para estimar la confiabilidad se utilizó como medida el Alfa de Cronbach y para la evidencia de la validez de constructo se utilizó el análisis de factores.

Por último, se hizo mención del instrumento de recolección de información, que se denominó TQM, que constó de ocho preguntas generales y 35 afirmaciones sobre gestión de la calidad total divididas en cuatro grupos principales con una escala de Likert de cinco puntos.



Capítulo IV: Resultados

4.1 Validez y confiabilidad.

Para poder demostrar la validez y fiabilidad del instrumento, planteado por Fernández et. al (2010) se realizó el análisis de factores y análisis de confiabilidad de cada variable de estudio. Estos autores mencionaron que las puntuaciones menores a 0.5 son niveles bajos de confiabilidad y validez, sin embargo las puntuaciones a partir de 0.5 a 0.7 son niveles medios y aquellos que van de 0.7 a 1 corresponderían a niveles altos de confiabilidad y validez. Por tanto, el modelo en general para el presente estudio muestra niveles medios y aceptables de confiabilidad y consistencia. En los niveles de Alfa de Cronbach como se muestra en la Tabla 2, cada uno de los factores motivo de estudio presentan resultados de media confiabilidad como las de auditoría y evaluación de la calidad, diseño del producto y control y mejoramiento del proceso con dimensiones entre 0.5 y 0.6; las restantes se encuentran en niveles aceptables con dimensiones mayores a 0.7, lo que nos indica que el instrumento es aceptable o confiable.

Tabla 1

Análisis de Fiabilidad del Instrumento: Estadísticas de Fiabilidad.

N de elementos	Alfa de Cronbach
Alta gerencia	0.861
Planeamiento de la calidad	0.759
Auditoría y evaluación de la calidad	0.614
Diseño del producto	0.559
Gestión de la calidad del proveedor	0.742
Control y mejoramiento del proceso	0.646
Entrenamiento y educación	0.786
Círculos de calidad	0.755
Enfoque a la satisfacción del cliente	0.698

Para el caso de la validez del instrumento, se realizó el análisis de factores por cada uno de los factores TQM como se muestra en la Tabla 3, el modelo presenta niveles aceptables y altos de validez donde cada dimensión se encuentra sobre 0.8, sin embargo la variable gestión de la calidad del proveedor arroja una dimensión de 0.3 que nos indica un nivel bajo de validez, porque probablemente los ítems considerados en el factor no fueron entendidos de forma clara por los entrevistados o el número de ítems no son los suficientes para explicar el factor.

Tabla 2

Matriz de Componente por Cada Variable (Análisis de Factores)

N de elementos	Componente
Alta Gerencia	0.851
Planeamiento de la Calidad	0.920
Auditoría y Evaluación de la Calidad	0.829
Diseño del Producto	0.823
Gestión de la Calidad del Proveedor	0.303
Control y Mejoramiento del Proceso	0.831
Entrenamiento y Educación	0.869
Círculos de Calidad	0.861
Enfoque de Satisfacción del Cliente	0.857

4.2 Perfil de informantes.

Las encuestas realizadas a las entidades educativas de nivel inicial motivo de la presente investigación fueron desarrolladas en la provincia de Cusco y se seleccionaron aquellas instituciones que pertenecían al sector privado. Las instituciones educativas entrevistadas tienen un número máximo de hasta 50 trabajadores como se muestra en la Tabla 3, por tanto el número de alumnos no excede de 150 niños. Este hecho pudo ser una razón por la que la formalización de sistemas de gestión de calidad en las instituciones educativas de nivel inicial privado no es un punto importante a considerar por los directores o dueños de

estas organizaciones, puesto que el número reducido de alumnado no les permitiría asumir costos adicionales para la implementación de un sistema de gestión de calidad, sin embargo se rigen por las normas establecidas por la Dirección Regional de Educación del Cusco (UGEL). A su vez la entrevista fue aplicada en un 100% a los dueños o directores de estas instituciones como se muestra en la Tabla 4, lo que pudo significar que las respuestas obtenidas tuvieron mayor fiabilidad, y los entrevistados manifestaron en un 84% contar con un sistema de gestión de calidad según la Tabla 6, sin embargo no mencionaron ninguno de aquellos sistemas de gestión de calidad que se plantearon en el presente trabajo de investigación. Mencionaron en un 21% la utilización de metodologías de aprendizaje como, Optimist, Montessori y Rutas de Aprendizaje, respuestas que se pudieron observar en la Tabla 7, estas fueron consideradas por los directores de las I.E. como sistemas de gestión de calidad y les sirve de base para mejorar la calidad del servicio de su alumnado. Por otro lado la fundación de estas organizaciones en un 73% no excede los 15 años (Tabla 5) , se mencionó también en un 52% que éstas cuentan con sistemas de gestión de calidad hace más de ocho años y un 34% está en el rango de uno a siete años respectivamente como se describió en la Tabla 8, este indicador puede significar que el desconocimiento de los directores o dueños de las I.E. sobre sistemas de gestión de calidad formales, es otra razón por la que su aplicación no es realizada.

Tabla 3

Número de Trabajadores en las Instituciones Educativas Encuestadas.

Intervalos	F_o	%
1 a 10	78	83
11 a 50	14	15
51 a 200	2	2
Total	94	100

Tabla 4

Cargo de Quien fue Aplicado el Cuestionario.

Intervalos	Fo	%
Presidente de directorio o Gerente general	94	100
Gerente de área o jefe de departamento	0	0
Total	94	100

Tabla 5

Años de Fundación de las Instituciones Educativas Encuestadas.

Intervalo	Fo	%
0 a 5	20	21
6 a 10	28	30
11 a 15	21	22
16 a 20	6	7
Más de 20	19	20
Total	94	100

Tabla 6

Instituciones Educativas que cuentan con Sistemas de Gestión de Calidad (Según los Entrevistados).

Intervalo	Fo	%
Sí	84	89
No	10	11
Total	94	100

Tabla 7

Tiempo que las Instituciones Educativas de Nivel Inicial Cuentan Con sistemas de Gestión de Calidad.

Intervalos	Fo	%
De 1 a 3 años	13	14
De 4 a 7 años	19	20
De 8 a más años	49	52
Sin Respuesta	13	14
Total	94	100

Tabla 8

Mención de los Sistemas de Gestión de Calidad de las Instituciones Educativas Iniciales Privadas Encuestadas.

Pregunta abierta	Fo	%
Enseñanza actualizada y supervisada periódicamente	32	34
Institución Cristiana	1	1
Propio diseño de acuerdo al alumno	26	28
Sistema Optimist	6	6
Rutas de Aprendizaje	8	9
Sistema Montessori	3	3
Sistema Programa de Desarrollo Humano(PDH)	1	1
Sin Respuesta	17	18
Total	94	100

4.3 Análisis descriptivos.

Para el procesamiento y análisis de datos se utilizó el software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 2.0, donde se registraron los datos proporcionados por el cuestionario cuyas afirmaciones puestas en la escala de Likert fueron distribuidas según los factores propuestos por el TQM. Las encuestas recolectadas fueron tabuladas a través de obtención de los datos sobre los cuales trabajamos el proceso de análisis, para el análisis descriptivo el primer paso fue presentar la información en tablas de resumen (análisis de frecuencias), las mismas que incluyen el cálculo de los descriptores básicos tales como moda, mediana, media, rango, y desviación estándar (medidas de tendencia central y medidas de variabilidad). En adelante se describen y analizan los resultados de la siguiente manera, para el objetivo general le corresponde la Figura 10, la segunda parte corresponde al análisis descriptivo de los objetivos específicos y se encuentran entre las Tablas 9 a la 17 y Figuras 11 a la 19 cada uno de los factores propuestos por el TQM fueron analizados por ítem que en total suman 35.

4.3.1 Nivel de cumplimiento del TQM.

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los nueve factores del TQM en el Sub sector Educación Inicial en la Provincia del Cusco, año 2014?

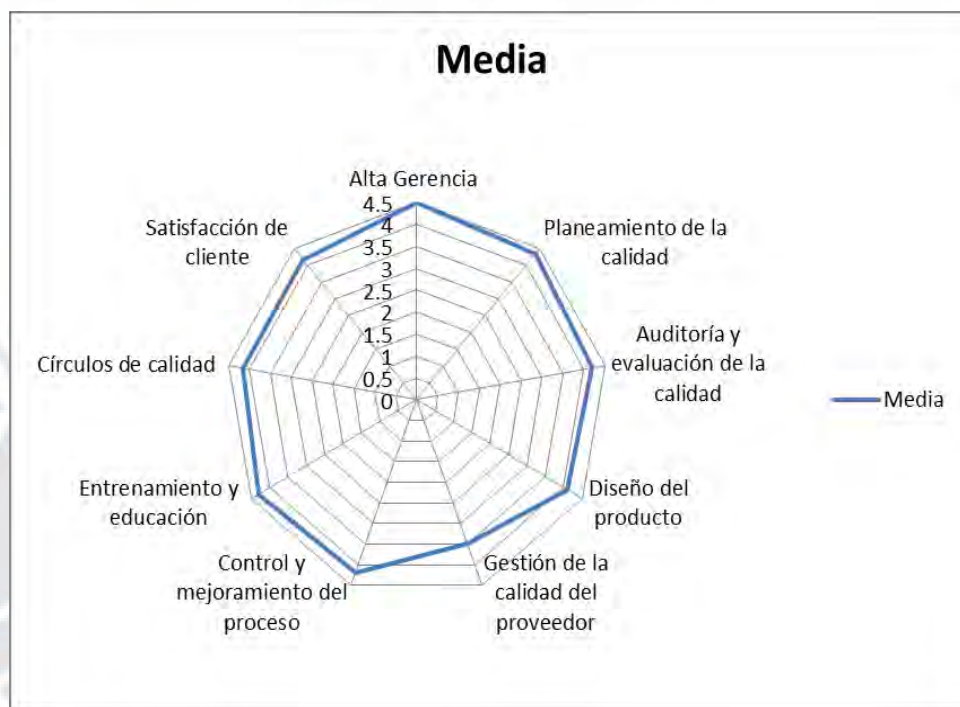


Figura 9. Nivel de cumplimiento de los nueve factores TQM

Tabla 9

Nivel de cumplimiento de los nueve factores TQM

Nueve Factores TQM	%						Media
	0	1	2	3	4	5	
Alta Gerencia	0	0	6	6	38	55	4.49
Planeamiento de la calidad	0	0	0	9	48	44	4.35
Auditoría y evaluación de la calidad	0	0	1	13	50	36	4.21
Diseño del producto	0	0	2	12	62	25	4.09
Gestión de la calidad del proveedor	0	1	0	56	33	10	3.5
Control y mejoramiento del proceso	0	0	1	5	67	27	4.19
Entrenamiento y educación	0	0	1	5	56	37	4.3
Círculos de calidad	0	0	3	9	56	32	4.17
Satisfacción de cliente	0	0	3	22	38	39	4.17

Los entrevistados de las 94 instituciones educativas de nivel inicial, según los resultados obtenidos de manera general y realizando el análisis de los nueve factores TQM

encontramos que el nivel de cumplimiento de los nueve factores es alto. La categoría que más se repitió fue 4 (de acuerdo), más del 50 % de los entrevistados se encuentran por encima de este valor. En el caso del ítem gestión de la calidad del proveedor encontramos una media menor a 4 (neutro y totalmente en desacuerdo). Por último encontramos que los entrevistados no colocaron sus respuestas en los valores totalmente en desacuerdo o en desacuerdo (no hay "1" ni "2"). Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

4.3.2 Nivel de cumplimiento por cada uno de los nueve factores TQM.

¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad alta gerencia de las empresas peruanas del Sub sector Educación Inicial?

Tabla 10

Nivel de cumplimiento del factor de Alta Gerencia.

Alta Gerencia	%						Media
	0	1	2	3	4	5	
							4.49
La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la gestión de la calidad.	2	0	1	0	41	55	4.45
La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	0	0	0	1	30	69	4.68
La alta gerencia participa activamente en la gestión de la calidad de la empresa.	0	0	1	5	33	61	4.53
La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	0	0	2	2	51	45	4.38
La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la gestión de calidad.	0	0	3	3	46	48	4.38

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 1 (la alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la gestión de la calidad) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que más del 90% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. Solo un 1% tiene una opinión de en desacuerdo y un 2% no contestó. En el nivel de cumplimiento del ítem 1 la categoría que más se repitió fue 5 (totalmente de acuerdo). 55% de los entrevistados se encuentran en el valor de 5 el restante 45% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.45 (de acuerdo y totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 4.45 en promedio 0.863 unidades de la escala. Ningún

entrevistado calificó el ítem 1 como neutro (no hay 3). Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem dos (La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo) tiene un alto nivel de cumplimiento ya el 99% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. Solo el 1% tiene una opinión neutra. En el nivel de cumplimiento del ítem 2 la categoría que más se repitió fue 5 (totalmente de acuerdo). 69% de los entrevistados se encuentran en el valor de 5 el restante 31% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.68 (de acuerdo y totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 4.68 en promedio 0.491 unidades de la escala. Ningún entrevistado calificó el ítem 2 como totalmente en desacuerdo y en desacuerdo (no hay 1 ni 2). Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 3 (La alta gerencia participa activamente en la gestión de la calidad de la empresa) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que más del 90% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. Solo el 5% tiene una opinión neutra. En el nivel de cumplimiento del ítem 3 la categoría que más se repitió fue 5 (totalmente de acuerdo). 61% de los entrevistados se encuentran en el valor de 5 el restante 39% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.53 (de acuerdo y totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 4.53 en promedio 0.651 unidades de la escala. Ningún entrevistado calificó el ítem 3 como totalmente en desacuerdo (no hay 1). Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 4 (La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que más del 90% de las respuestas obtenidas

se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. En el nivel de cumplimiento del ítem 4 la categoría que más se repitió fue 4 (de acuerdo). 51% de los entrevistados se encuentran en el valor de 4 el restante 49% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.38 (de acuerdo y totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 4.38 en promedio 0.641 unidades de la escala. Ningún entrevistado calificó el ítem 4 como totalmente en desacuerdo (no hay 1). Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 5 (La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la gestión de calidad) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que más del 90% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo.

En el nivel de cumplimiento del ítem 5 la categoría que más se repitió fue 5 (totalmente de acuerdo). 48% de los entrevistados se encuentran en el valor de 5 el restante 52% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.38 (de acuerdo y totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 4.38 en promedio 0.705 unidades de la escala. Ningún entrevistado calificó el ítem 5 como totalmente en desacuerdo (no hay 1). Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad Planeamiento de la Calidad de las empresas peruanas del Sub sector Educación Inicial?

Tabla 11

Nivel de cumplimiento del factor Planeamiento de la Calidad

Planeamiento de la Calidad	%						Media
	0	1	2	3	4	5	
La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	2	0	6	6	56	29	4.01
La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	0	0	0	0	43	57	4.57
La empresa presta atención al cumplimiento y al éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	0	0	2	2	49	47	4.4

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 1 (La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que el 85% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. En el nivel de cumplimiento del ítem 1 la categoría que más se repitió fue 4 (de acuerdo). 56% de los entrevistados se encuentran en el valor de 4 el restante 44% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.01 (de acuerdo y totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 4.01 en promedio 0.978 unidades de la escala. Ningún entrevistado calificó el ítem 1 como totalmente en desacuerdo (no hay 1). Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 2 (La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que el 100% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. En el nivel de cumplimiento del ítem 2 la categoría que más se repitió fue 5 (totalmente de acuerdo). 57% de los entrevistados se encuentran en el valor de 5 el restante 43% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.57 (de acuerdo y totalmente de acuerdo). Así mismo se desvían de 4.57 en promedio 0.49 unidades de la escala. Ningún entrevistado calificó el ítem 2 como totalmente en desacuerdo, en desacuerdo y neutro (no hay 1, 2 y 3). Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 3 (La empresa presta atención al cumplimiento y al éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que el 96% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. En el nivel de cumplimiento del ítem 3 la categoría que más se repitió fue 4 (de acuerdo). 49% de

los entrevistados se encuentran en el valor de 4 el restante 51% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.40 (de acuerdo y totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 4.40 en promedio 0.645 unidades de la escala. Ningún entrevistado calificó el ítem 3 como totalmente en desacuerdo (no hay 1). Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad Auditoría y Evaluación de la Calidad de las empresas peruanas del Sub sector Educación Inicial.

Tabla 12

Nivel de cumplimiento del factor Auditoría y Evaluación de la Calidad

Auditoría y Evaluación de la Calidad	%						Media
	0	1	2	3	4	5	
							4.21
La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones.	0	0	4	5	52	38	4.24
El benchmarking se utiliza ampliamente en la empresa.	3	0	3	16	39	38	4.03
La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de calidad.	1	0	2	3	46	48	4.36

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 1 (La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que el 90% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. En el nivel de cumplimiento del ítem 1 la categoría que más se repitió fue 4 (de acuerdo). 52% de los entrevistados se encuentran en el valor de 4 el restante 48% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.24 (de acuerdo y totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 4.24 en promedio 0.743 unidades de la escala. Ningún entrevistado calificó el ítem 1 como totalmente en desacuerdo (no hay 1), sin embargo existe un 4% que ubica sus respuestas en desacuerdo. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 2 (el benchmarking se utiliza ampliamente en la empresa) tiene un alto nivel de

cumplimiento ya que más del 77% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. En el nivel de cumplimiento del ítem 2 la categoría que más se repitió fue 4 (de acuerdo). 39% de los entrevistados se encuentran en el valor de 4 el restante 61% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.03 (de acuerdo y totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 4.03 en promedio 1.092 unidades de la escala. Ningún entrevistado calificó el ítem 2 como totalmente en desacuerdo (no hay 1), sin embargo existe un 3% que ubica sus respuestas en desacuerdo y un 16 % ubica sus respuesta en neutro. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 3 (La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de calidad) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que más del 90% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. En el nivel de cumplimiento del ítem 3 la categoría que más se repitió fue 5 (totalmente de acuerdo). 48% de los entrevistados se encuentran en el valor de 5 el restante 52% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.36 (de acuerdo y totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 4.36 en promedio 0.801 unidades de la escala. Ningún entrevistado calificó el ítem 3 como totalmente en desacuerdo (no hay 1), sin embargo existe un 2% que ubica sus respuestas en desacuerdo. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad de Diseño del producto de las empresas peruanas del Sub sector Educación Inicial?

Tabla 13

Nivel de cumplimiento del factor Diseño del Producto

Diseño del Producto	%						Media
	0	1	2	3	4	5	
							4.09
La empresa invierte en el diseño del producto.	3	0	2	5	48	41	4.19
La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	1	0	7	14	60	18	4.11
Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.	0	0	4	10	57	29	4.36

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 1 (La empresa invierte en el diseño del producto) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que el 89% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. En el nivel de cumplimiento del ítem 1 la categoría que más se repitió fue 4 (totalmente de acuerdo). 48% de los entrevistados se encuentran en el valor de 4 el restante 52% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.19 (de acuerdo y totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 4.19 en promedio 1.019 unidades de la escala. Ningún entrevistado calificó el ítem 1 como totalmente en desacuerdo (no hay 1), sin embargo existe un 2% que ubica sus respuestas en desacuerdo. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 2 (La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que el 78% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. En el nivel de cumplimiento del ítem 2 la categoría que más se repitió fue 4 (totalmente de acuerdo). 60% de los entrevistados se encuentran en el valor de 4 el restante 40% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 3.85 (neutro y de acuerdo). Asimismo se desvían de 3.85 en promedio 0.879 unidades de la escala. Ningún entrevistado calificó el ítem 2 como totalmente en desacuerdo (no hay 1), sin embargo existe un 7% que ubica sus respuestas en desacuerdo y 14 % en el rango neutro. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 3 (Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que el 86% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. Mientras que un 10% de las respuestas se ubican en neutro. En el nivel de cumplimiento del ítem 3 la categoría que más se repitió fue 4 (de acuerdo). 57% de los entrevistados se encuentran en el valor de 4 el restante 43% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.11 (neutro a totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 4.11 en promedio 0.740 unidades de la escala. Ningún entrevistado calificó el ítem 3 como totalmente en desacuerdo (no hay 1), sin embargo existe un 4% que ubica sus respuestas en desacuerdo. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad Gestión de la Calidad del Proveedor las empresas peruanas del Sub sector Educación Inicial?

Tabla 14

Nivel de cumplimiento del factor Gestión de la Calidad del Proveedor

Gestión de la Calidad del Proveedor	%						Media
	0	1	2	3	4	5	
La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	1	0	3	51	34	11	3.5
La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	1	2	18	52	17	10	3.11
La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	0	0	3	44	30	23	3.73
La empresa realiza auditorías y evaluaciones de sus proveedores.	1	1	3	54	30	11	3.43

En el ítem 1 (La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada) se puede observar que los entrevistados ubicaron sus respuestas en el rango neutro con un 51%. Y más del 40% ubica sus respuestas en el rango de acuerdo y totalmente de acuerdo. El restante que es el 3% ubica sus respuestas en los rangos totalmente en desacuerdo y desacuerdo. En el nivel de cumplimiento del ítem 1 la categoría que más se repitió fue 3 (neutro). 51% de los entrevistados se encuentran en el valor de 3 el restante 49%

se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 3.49 (neutro y de acuerdo). Asimismo se desvían de 3.49 en promedio 0.813 unidades de la escala. Ningún entrevistado calificó el ítem 1 como totalmente en desacuerdo (no hay 1), sin embargo existe un 3% que ubica sus respuestas en desacuerdo. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores neutros.

En el ítem 2 (La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores) se puede observar que los entrevistados ubicaron sus respuestas en el rango neutro con un 52%. Más del 27% ubica sus respuestas en el rango de acuerdo y totalmente de acuerdo. El restante que es aproximadamente 20% ubica sus respuestas en los rangos totalmente en desacuerdo y desacuerdo. Y un participante se abstuvo a responder. En el nivel de cumplimiento del ítem 2 la categoría que más se repitió fue 3 (neutro). 52% de los entrevistados se encuentran en el valor de 3 el restante 48% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 3.11 (neutro y de acuerdo). Asimismo se desvían de 3.11 en promedio 0.956 unidades de la escala. El 2% de los entrevistados calificó el ítem 2 como totalmente en desacuerdo y existe un 18% que ubica sus respuestas en desacuerdo. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores neutros.

En el ítem 3 la empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad) se puede observar que los entrevistados ubicaron sus respuestas en el rango neutro con un 44%. Más del 53% ubica sus respuestas en el rango de acuerdo y totalmente de acuerdo. El restante que es 3% ubica sus respuestas en desacuerdo. En el nivel de cumplimiento del ítem 3 la categoría que más se repitió fue 3 (neutro). 44% de los entrevistados se encuentran en el valor de 3 el restante 56% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 3.73 (neutro y de acuerdo). Asimismo se desvían de 3.73 en promedio 0.857 unidades de la escala. Ningún entrevistado calificó el ítem 3 como totalmente en desacuerdo (no hay 1), sin embargo existe

un 3% que ubica sus respuestas en desacuerdo. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores neutros a altos.

En el ítem 4 (la empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad) se puede observar que los entrevistados ubicaron sus respuestas en el rango neutro con un 54%. Más del 40% ubica sus respuestas en el rango de acuerdo y totalmente de acuerdo. El restante que es aproximadamente 3% ubica sus respuestas en desacuerdo y 1% ubica sus respuestas en totalmente en desacuerdo. Y un participante se abstuvo a responder. En el nivel de cumplimiento del ítem 4 la categoría que más se repitió fue 3 (neutro). 54% de los entrevistados se encuentran en el valor de 3 el restante 46% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 3.43 (neutro y de acuerdo). Asimismo se desvían de 3.43 en promedio 0.849 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores neutros a altos.

¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad de Control y Mejoramiento del Proceso de las empresas peruanas del Sub sector Educación Inicial?

Tabla 15

Nivel de cumplimiento del factor Control y Mejoramiento del Proceso

Control y Mejoramiento del Proceso	%						
	0	1	2	3	4	5	Media
La empresa implementa el control de calidad con eficacia.	0	0	1	1	47	51	4.19
Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	1	0	0	4	35	60	4.48
Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.	0	0	1	3	34	62	4.51
La empresa utiliza las 7 herramientas de control de calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa- Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de control, Diagrama de Rel	1	3	24	29	37	5	4.56
FC El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.	1	0	2	10	60	28	3.14

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 1 (La empresa implementa el control de calidad con eficacia) tiene un alto nivel de

cumplimiento ya que más del 98% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. Solo el 2% tiene una opinión entre totalmente en desacuerdo y neutro. En el nivel de cumplimiento del ítem 1 la categoría que más se repitió fue 5 (totalmente de acuerdo). 51% de los entrevistados se encuentran en el valor de 5 el restante 49% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.48 (de acuerdo y totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 4.48 en promedio 0.582 unidades de la escala. Ningún entrevistado calificó el ítem 1 como totalmente en desacuerdo (no hay 1), sin embargo el 1% de entrevistados calificó el ítem 1 como en desacuerdo. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 2 (Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento) tiene un alto nivel de cumplimiento ya el 95% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. En el nivel de cumplimiento del ítem 2 la categoría que más se repitió fue 5 (totalmente de acuerdo). 60% de los entrevistados se encuentran en el valor de 5 el restante 40% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.51 (de acuerdo a totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 4.51 en promedio 0.744 unidades de la escala. Ninguno de los entrevistados ubican sus respuestas como totalmente en desacuerdo y en desacuerdo (no hay 1 y 2), sin embargo el 4% de los entrevistados ubican sus respuestas en neutro. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 3 (Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que el 96% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. En el nivel de cumplimiento del ítem 3 la categoría que más se repitió fue 5 (totalmente de acuerdo). 62%

de los entrevistados se encuentran en el valor de 5 el restante 38% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.56 (de acuerdo a totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 4.56 en promedio 0.64 unidades de la escala. Ningún entrevistado calificó el ítem 3 como totalmente en desacuerdo (no hay 1), sin embargo existe un 1% que ubica sus respuestas en desacuerdo y un 3% ubica sus respuestas en neutro. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 4 (La empresa utiliza las 7 herramientas de control de calidad para el control y mejoramiento del proceso: Diagrama de flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa- Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de control, Diagrama de Rel) tiene un nivel de cumplimiento del 42% de las respuestas obtenidas que se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. Existe un 29% que resulta representativo ubicado en el nivel neutro, un 27% ubica sus respuestas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo y un 1% se abstuvo de contestar. En el nivel de cumplimiento del ítem 4 la categoría que mas se repitió fue 4 (de acuerdo). 37% de los entrevistados se encuentran en el valor de 4 el restante 63% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 3.14 (de acuerdo a totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 3.14 en promedio 1.022 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse de manera dispersa.

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 5 (El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que más del 85% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. Un 2% ubican sus respuestas en desacuerdo, mientras que un 10% de las respuestas se ubican en neutro y 1% se abstuvo de contestar. En el nivel de cumplimiento del ítem 5 la categoría que más se

repitió fue 4 (de acuerdo). 60% de los entrevistados se encuentran en el valor de 4 el restante 40% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.10 (de acuerdo a totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 4.10 en promedio 0.791 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad Entrenamiento y Educación de las empresas peruanas del Sub sector Educación Inicial?

Tabla 16

Nivel de cumplimiento del factor Entrenamiento y Educación

Entrenamiento y Educación	%						Media
	0	1	2	3	4	5	
La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	0	1	4	9	56	30	4.3
La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad	0	0	3	3	51	43	4.33
Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad	0	0	2	5	51	41	4.32
La mayoría de empleados de la empresa recibe educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	0	1	3	2	52	41	4.31

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 1 (La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que más del 86% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. En el nivel de cumplimiento del ítem 1 la categoría que más se repitió fue 4 (de acuerdo). 56% de los entrevistados se encuentran en el valor de 4 el restante 44% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.10 (de acuerdo y totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 4.10 en promedio 0.804 unidades de la escala. Un 9% ubica sus respuestas en neutro. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 2 (La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas

para la gestión de la calidad) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que el 94% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. En el nivel de cumplimiento del ítem 2. La categoría que más se repitió fue 4 (de acuerdo). 51% de los entrevistados se encuentran en el valor de 4 el restante 49% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.33 (de acuerdo y totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 4.33 en promedio 0.694 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 3 (Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que más del 92% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. En el nivel de cumplimiento del ítem 3 la categoría que más se repitió fue 4 (de acuerdo). 51% de los entrevistados se encuentran en el valor de 4 el restante 49% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.32 (de acuerdo a totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 4.32 en promedio 0.675 unidades de la escala. Un 5% de los entrevistados ubican sus respuestas en neutro. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores neutros a elevados.

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 4 (La mayoría de empleados de la empresa recibe educación y entrenamiento en cuanto a calidad) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que más del 93% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. En el nivel de cumplimiento del ítem 4. La categoría que más se repitió fue 4 (de acuerdo). 52% de los entrevistados se encuentran en el valor de 4 el restante 48% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.30 (de acuerdo a totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 4.30 en promedio 0.760 unidades de la

escala. Existe un 1% que ubica sus respuestas en totalmente en desacuerdo y un 3% ubica sus respuestas en desacuerdo. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad Círculos de Calidad las empresas peruanas del Sub sector Educación Inicial?

Tabla 17

Nivel de cumplimiento del factor Círculos de Calidad

Círculos de Calidad	%						Media
	0	1	2	3	4	5	
							4.17
La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	1	0	9	28	43	20	3.71
La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad.	1	0	1	3	46	49	4.39
La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	1	1	5	7	52	33	4.07
Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.	0	0	7	4	57	31	4.12

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 1 (La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad) tiene un mayor nivel de cumplimiento ya que mas del 60% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. Existe un 28% que resulta representativo ubicado en el nivel neutro, un 9% ubica sus respuestas en desacuerdo y un 1% se abstuvo de contestar. En el nivel de cumplimiento del ítem 1 la categoría que más se repitió fue 4 (de acuerdo). 43% de los entrevistados se encuentran en el valor de 4 el restante 57% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 3.71 (neutro a de acuerdo). Asimismo se desvían de 3.71 en promedio 0.957 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse de manera dispersa.

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 2 (La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que más del 90% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. En el nivel de cumplimiento del ítem 2 la categoría que más se repitió fue 5 (totalmente de acuerdo). 49% de los entrevistados se encuentran en el

valor de 5 el restante 51% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.39 (de acuerdo a totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 4.39 en promedio 0.765 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 3 (La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que el 85% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. En el nivel de cumplimiento del ítem 3 la categoría que más se repitió fue 4 (totalmente de acuerdo). 52% de los entrevistados se encuentran en el valor de 4 el restante 48% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.07 (de acuerdo a totalmente de acuerdo). Así mismo se desvían de 4.07 en promedio 0.942 unidades de la escala. Existe un 7% que ubica sus respuestas en neutro, un 5% que ubica sus respuestas en desacuerdo y un 1% que ubica sus respuestas en totalmente en desacuerdo. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 4 (Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que el 88% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. En el nivel de cumplimiento del ítem 4 la categoría que más se repitió fue 4 (de acuerdo). 57% de los entrevistados se encuentran en el valor de 4 el restante 43% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.12 (de acuerdo a totalmente de acuerdo). Así mismo se desvían de 4.12 en promedio 0.801 unidades de la escala. Existe un 7% que ubica sus respuestas en desacuerdo y un 4% ubica sus respuestas en neutro. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

¿Cuál es el nivel de cumplimiento del factor de calidad Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente de las empresas peruanas del Sub sector Educación Inicial?

Tabla 18

Nivel de cumplimiento del factor Enfoque de Satisfacción del Cliente

Enfoque de Satisfacción del Cliente	%						Media
	0	1	2	3	4	5	
							4.17
El personal de todos los niveles de la empresa presta atención al información sobre las quejas de los clientes.	1	0	1	7	33	57	4.44
La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	2	0	6	10	46	36	4.05
La empresa lleva acabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	1	1	17	6	43	32	3.84
La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	0	0	3	9	49	39	4.24

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 1 (El personal de todos los niveles de la empresa presta atención al información sobre las quejas de los clientes) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que el 90% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. En el nivel de cumplimiento del ítem 1 la categoría que mas se repitió fue 5 (totalmente de acuerdo). 57% de los entrevistados se encuentran en el valor de 5 el restante 43% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.44 (de acuerdo a totalmente de acuerdo). Así mismo se desvían de 4.44 en promedio 0.824 unidades de la escala. Existe un 7% que ubica sus respuestas en neutro y un 1% ubica sus respuestas en desacuerdo. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 2 (La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que el 82% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. Sin embargo 2% se abstuvo de contestar. En el nivel de cumplimiento del ítem 2 la categoría que más se repitió fue 4 (de acuerdo). 46% de los entrevistados se encuentran en el valor de 4 el restante 54% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.05 (de acuerdo a

totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 4.05 en promedio 1.030 unidades de la escala. Existe un 10% que ubica sus respuestas en neutro y un 6% ubica sus respuestas en desacuerdo. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 3 (La empresa lleva acabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que más del 70% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. Mientras que un 6% de las respuestas se ubican en neutro. Un importante 18% manifestó estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Y un 1% se abstuvo de contestar. En el nivel de cumplimiento del ítem 3 la categoría que más se repitió fue 4 (de acuerdo). 43% de los entrevistados se encuentran en el valor de 4 el restante 57% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 3.84 (neutro a totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 3.84 en promedio 1.148 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Los entrevistados de las instituciones educativas de nivel inicial manifestaron que el ítem 4 (La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes) tiene un alto nivel de cumplimiento ya que más del 85% de las respuestas obtenidas se encuentran en el rango de totalmente de acuerdo y de acuerdo. Mientras que un 9% de las respuestas se ubican en neutro. En el nivel de cumplimiento del ítem 4 la categoría que más se repitió fue 4 (de acuerdo). 49% de los entrevistados se encuentran en el valor de 4 el restante 51% se sitúa por debajo de este valor (mediana). En promedio los entrevistados ubican sus respuestas en 4.24 (neutro a totalmente de acuerdo). Asimismo se desvían de 4.24 en promedio 0.743 unidades de la escala. Existe un 3% que ubican sus respuestas en desacuerdo. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones.

- a) El instrumento fue aplicado en un 100% a los directores y dueños de las instituciones educativas de nivel inicial privada de la provincia del Cusco, lo que pudo reflejar un sesgo al momento de responder las preguntas del cuestionario, donde los directores o dueños de las instituciones educativas de nivel inicial privada colocaron sus respuestas por en encima de la media (de acurdo y totalmente de acuerdo) en la escala de Likert, ésta pudo ser una razón por la que se encontró altos niveles de cumplimiento en ocho de los nueve factores propuestos por el TQM.
- b) En el factor alta gerencia el ítem que obtuvo mayor puntuación corresponde a: “la alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo” con un 99% (totalmente de acuerdo y de acuerdo), donde se presume que la alta gerencia busca la implementación y desarrollo de una gestión de calidad a través de objetivos y metas de largo plazo preocupándose por el cumplimiento de estos. Entonces podemos mencionar que el nivel de cumplimiento para este factor tiende a ubicarse en valores elevados.
- c) En el factor planeamiento de la calidad el ítem que obtuvo mayor puntuación corresponde a: “la empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad” con un 100% (totalmente de acuerdo y de acuerdo), donde se presume que estas organizaciones trabajan con una visión global para cumplir con sus estándares de calidad. En general el factor de planeamiento de la calidad tiende a ubicarse en valores altos de cumplimiento. Es necesario mencionar que al hacer una revisión en el análisis interno del sector se observó que las I.E. desarrollan más horas académicas que les permite realizar mayor cantidad de actividades académicas.

- d) En el factor auditoría y evaluación de la calidad el ítem que obtuvo mayor puntuación corresponde a: “La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de calidad” con un 96% (totalmente de acuerdo y de acuerdo). A la vez el ítem que corresponde al “benchmarking se utiliza ampliamente en la empresa” tiende a ubicar su puntuación en un 16% que lo colocó en el rango neutro, esto puede indicar el desconocimiento de ese porcentaje de directores o dueños de las I.E. de la aplicación y conocimiento de benchmarking. Sin embargo el factor auditoría y evaluación de la calidad obtuvo valores elevados de cumplimiento. El denominado benchmarking puede ser una palabra no bien definida por los directores, sin embargo en el análisis del sector se encontró que una de las principales actividades que realizan es comparar sus servicios con otras, de esta manera pueden mejorar su servicio y realizar propuestas más innovadoras.
- e) En el factor diseño del producto el ítem que obtuvo mayor puntuación corresponde a: “La empresa invierte en el diseño del producto” con un 89%, a la vez los factores “La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto” y “Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto” tienen 14% y 10% de sus respuestas en el rango neutro y un 7% y 4% en el rango de desacuerdo. Si bien encontramos valores elevados de cumplimiento, también podríamos indicar que existen valores dispersos en las puntuaciones ubicadas en los valores neutro y en desacuerdo.
- f) En el factor gestión de la calidad del proveedor se obtuvieron puntuaciones mayores al 50% en el rango neutro en los cuatro ítems que plantea el factor, lo que refleja un conocimiento limitado o poco entendimiento de cada una de las afirmaciones planteadas en este factor por parte de los directores y dueños de las instituciones educativas de nivel inicial privada de la provincia del Cusco. Asimismo en los

cálculos de validez del instrumento encontramos que este factor arroja una puntuación de 0.3 que nos indica una validez del instrumento baja. Por tanto no existe un nivel de cumplimiento del factor en mención.

- g) En el factor control y mejoramiento del proceso el ítem que obtuvo mayor promedio fue: “La empresa implementa el control de calidad con eficacia” con un 98% (totalmente de acuerdo y de acuerdo), donde se presume que el control de sus procesos es efectiva. A la vez el ítem, “La empresa utiliza las siete herramientas de control de calidad para el control y mejoramiento del proceso: Diagrama de flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa- Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de control, Diagrama de Rel” ubicó de forma representativa sus respuestas con un 29% y un 27% entre los rangos en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Esto nos indica que este ítem no tiene un nivel alto de cumplimiento, por tanto el factor control y mejoramiento del proceso en general presenta valores medios de cumplimiento.
- h) En el factor entrenamiento y educación el ítem que obtuvo mayor porcentaje corresponde a: “La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad” con un 94%, donde se presume que los trabajadores además de ser profesionales reciben una inducción adecuada y comprenden las prácticas y procedimientos establecidos en la institución educativa. A la vez cada uno de los ítems encuentran sus valores en rangos elevados de la escala, por tanto el nivel de cumplimiento para este factor es alto. Esto coincide con lo mencionado en el análisis del sector donde los entrevistados manifestaron que el entrenamiento a los docentes en las instituciones educativas privadas es una forma de incentivo y de mejora de sus habilidades de enseñanza.

- i) En el factor círculos de calidad el ítem que obtuvo mayor porcentaje corresponde a: “La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad” con un 95%, que nos indica que tanto el personal administrativo y profesores, tienen el conocimiento técnico para aplicar círculos de la calidad en sus instituciones educativas. A la vez se encontró que el ítem, “La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad” tiene un 28% que ubicó sus respuestas en el rango de neutro, esto nos indicó que si bien existe conocimiento y/o ejecutan los círculos de calidad en sus organizaciones pueda que desconozcan el ahorro que obtiene la empresa por aplicar este sistema. En general podemos decir que el nivel de cumplimiento de este factor es medio, con algunas puntuaciones dispersas.
- j) En el factor enfoque a la satisfacción del cliente se encontró que el ítem que obtuvo mayor puntuación corresponde a: “El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes” con un 90%, pero a la vez observamos que existieron porcentajes que se ubicaron en los rangos neutro, en desacuerdo y otros que se abstuvieron de marcar las afirmaciones, éstas se ubicaron de manera dispersa en los cuatro ítems que presenta el factor. Por tanto podemos indicar que el nivel de cumplimiento del factor enfoque de satisfacción del cliente se encuentra en un nivel medio de cumplimiento. Se observó en el análisis interno del sector que para los dueños de las instituciones educativas su principal interés es el de satisfacer las exigencias de los padres de familia más no de sus stakeholders.

5.2 Recomendaciones.

5.2.1 Recomendaciones Prácticas.

Sobre la base de los resultados de la presente investigación, se presentan las siguientes recomendaciones prácticas.

- a) Realizar fórums o conferencias, que permitan agrupar a los principales miembros del sector y conozcan el avance que tienen sus organizaciones respecto a la gestión de calidad, y mencionar aquellos que son desconocidos por estas organizaciones, de tal forma que descubran la importancia de la implementación de un sistema de gestión de calidad formal que mejore el desempeño de sus organizaciones.
- b) Sería conveniente que las gerencias de las diversas instituciones educativas incluyan en su estructura organizacional un área de gestión de la calidad, para que impulsen a cada una de las áreas de sus organizaciones en la implementación del sistema y realicen un control correcto de esta implementación.
- c) Al observar los niveles de cumplimiento medios y altos de los factores TQM de las instituciones educativas iniciales privadas, estas instituciones podrían conformar un clúster integrado por todos los stakeholders del sector que les permitiría mejorar el desempeño, conocimiento y dominio de los factores propuestos por la gestión de la calidad total.
- d) Como contribución respecto al factor gestión de la calidad del proveedor en el que se observa un conocimiento limitado por parte de los directores y dueños de las instituciones educativas de nivel inicial privada de la provincia del Cusco acerca del mismo, por lo que se recomienda reforzar la explicación del factor para mejorar su entendimiento o de otro modo, evaluar su eliminación del instrumento.

5.2.2 Recomendaciones para futuras investigaciones.

Sobre la base de los resultados de la presente investigación, se presentan las siguientes recomendaciones para futuras investigaciones.

- a) Debido a que el estudio realizado a un grupo de instituciones educativas de nivel inicial tuvo un carácter descriptivo, no podemos realizar una generalización a toda la población de entidades educativas iniciales de la provincia. Sin embargo permite

ampliar el conocimiento sobre los niveles de cumplimiento de los factores TQM en el sector. Se debería abordar una muestra más representativa donde se pueda concluir con información más precisa.

- b) Realizar un estudio comparativo con entidades educativas que cuenten con sistemas de gestión de calidad en otras regiones del país, podría enriquecer la información obtenida y evidenciar las diferencias entre organizaciones educativas que cuentan con sistemas de gestión de calidad y las que no implementan sistemas de gestión de calidad formales.
- c) Se recomienda realizar una investigación con las mismas características en otro periodo de tiempo, que nos permitiría saber si la implementación y/o formalización de los sistemas de gestión de calidad se estarían efectuando en el sector a lo largo del tiempo.
- d) Ampliar este tipo de investigaciones descriptivas a nivel nacional tendría la finalidad de ampliar el conocimiento sobre gestión de calidad en el sector de educación inicial privada puesto que existen escasos estudios sobre el tema, los cuales serían un referente importante en cuanto información de los niveles de calidad educativos iniciales en el país.
- e) Finalmente, se recomienda realizar estudios en otros países de América Latina, que persigan el mismo objetivo de la presente investigación. A fin de conocer el nivel de cumplimiento de los factores TQM de cada país.

Referencias

- Anderson, J. C., Benson, M., G., & Schroeder, R. (1994). A theory of quality management underlying the Deming Management Method. *Academy of Management Review*, 25(43), 9-19.
- Barba, E., Boix, F., & Cuatrecasa, Ll. (2000). Seis sigma. Una iniciativa de calidad total. *Gestión 2000*. 9-21.
- Benzaquen, J. B. (2013). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, pp 67 - 89.
- Berlinches, A. (2002). *Calidad: Las nuevas ISO 9000: 2000 "Sistema de Gestión de la Calidad"*. España: THOMSON PARANINFO.
- Bernardo, J.C. (2004). *Una didáctica para hoy: Como enseñar mejor*. En RIALP, S.A (Ed), Modelos de proyectos personalizados de fomento de centros de enseñanza (pp307-326). Madrid.
- Berry, G. (1997). Leadership and the development of quality culture in schools. The *International Journal of Educational Management*, 11(2), 52-64. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/229142988?accountid=28391>
- Chávez, C. (2011, Jan 23). El método Montessori: Libertad con responsabilidad. *El Norte* Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/846831948?accountid=28391>
- Crawford, L. E. D., & Shutler, P. (1999). Total quality management in education: Problems and issues for the classroom teacher. The *International Journal of Educational Management*, 13(2), 67-72. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/229203313?accountid=28391>
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free*. Nueva York: McGraw Hill.
- Deming, W. E. (1982). *Out of the crisis*. Boston, MA: MIT Press.

Directiva 073.2006.DINEBR-DEI. Normas sobre la organización y funcionamiento de las cunas de educación inicial. Ministerio de Educación (2006).

Dow, D., Samsom, D., & Ford, S. (1999). Exploding the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance?. *Production and Operations Management*, 3(1), 1-27.

Ghobadian, A., & Gallear, D.N. (1996). Total quality management in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(9), 1326-1342.

Gomez, F., Vilar, J. F., & Tejero, M., (2002). *Seis sigma. Fundación confemental*. 43-48.

Gonzales G. & Brea I. (2011). *La Nueva ISO 9001:2008*. FC EDITORIAL. Madrid.

Hernández R. , Fernandez C. & Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación* . México D.F: McGRAW-HILL. Tiene metodología de maría Montessori más de 90 años de trayectoria. (2010, Aug 30). *NOTIMEX* Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/748815585?accountid=28391>

Johnson,C., Golomskiis, W,A,J., (1999) "*Quality concepts in education*", The TQM Magazine, Vol. 11 Iss: 6, pp.467 - 473 <http://dx.doi.org/10.1108/09544789910298852>

Juran, J. M., & Gryna, F. M. (Eds.). (1988). *Juran's quality control handbook* [Manual de la Calidad total de Juran] (4a ed.). Nueva York: McGraw Hill.

Kasuga, H. (1997). *Círculos de calidad*. Editorial Grad. México.

Ley N° 26549. Ley de los Centros Educativos Privados. Congreso de la República (1995).

Ley N° 28044. Ley General De La Educación. Presidencia de Republica del Perú (2003).

Ley 28740. Ley Del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. Congreso de la República (2006).

Li, J. H., Anderson, A.R., & Harrison, R. T. (2003). Total quality management principles and practices in China. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8/9), 1026-1050.

- Manosalvas, C. V., & Manosalvas, L. V. (2012). *Aplicación De La Metodología Six Sigma Para Mejorar La Eficiencia Del Proceso De Adquisiciones En Instituciones Públicas/Application Of Six Sigma Methodology To Improve Efficiency Of Acquisition Process In Public Institutions*. Paper presented at the , 7(2) 1374-1378. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1326257224?accountid=28391>
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2015). *Rutas de aprendizaje versión 2015*. Recuperado de [file:///D:/Downloads/documentos-Inicial-Comunicacion-II%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/documentos-Inicial-Comunicacion-II%20(1).pdf).
- Pastor T, A, C., Pastor T, J., Calcedo A, J, M., Pérez, M. A., & Navarro E, L. (2013). *Comparación De Los Modelos De Evaluación De La Excelencia Empresarial*. (Spanish). *Tourism & Management Studies*, 41058-1072.
- Pino, R. (2008). *La relación entre el sector industrial y el tamaño de empresa con las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional*. (Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Salazar, G. (2008). *El sistema educativo: Modelo para la política Educativa de Catalunya* (Tesis de grado en Ciencias Políticas y de la Administración, Barcelona – España). Recuperado de <http://hdl.handle.net/2445/57952>.
- Sanguesa, M., Mateo, R., & Ilzarbe, L. (2006). *Teoria y práctica de la calidad*. Madrid, España: Thomson.
- Saraph, J. V., Benson, G., & Schroeder, R. (1989). An instrument for measurin the critical factors of quality manegement. *Decision Sciences*, 20, 457 - 478.
- Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa (2015). Recuperado de <http://www.sineace.gob.pe/>
- Stefanovic, D., Stanojevic S., & Janjic N. (2014). *Analysis Of Technological Process Of Cutting Logs Using Ishikawa Diagram*. *Acta Technica Corviniensis - Bulletin of*

Engineering, 7(4), 93-98. Retrieved from

<http://search.proquest.com/docview/1618069477?accountid=28391>

Velasquez, A., Yhancarlo D. (2009). *Propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000 en el Club Tennis de Miraflores*. (Tesis maetria, Pontificia Universidad Católica del Perú.

Walsh, A., Hughes, H., & Maddox, D. P. (2002). Total quality management continuous improvement: Is the philosophy a reality?. *Journal of European Industrial Trainig*, 26(6),299-307.

Wu, Y., & Wu, A. (1997). *Diseño robusto utilizando los métodos Taguchi*. Ediciones Díaz de Santos.

Apéndice A: Instituciones Educativas de Nivel Inicial de la Provincia del Cusco

Número total de instituciones educativas de nivel inicial de la provincia del Cusco

2014, que comprenden los distritos de Cusco, Wanchaq, Santiago, San Sebastián, San Jerónimo, Poroy, Saylla y Ccorca.

N	Nombre de IE	Nivel / Modalidad	Gestión / Dependencia
1	SANTO TOMAS DE AQUINO	Inicial - Jardín	Privada – Parroquial
2	LA MERCED	Inicial - Jardín	Privada – Particular
3	LOS PIMPOLLITOS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
4	SANTO DOMINGO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
5	ROSA GATTORNO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
6	HERMANOS GRIMM	Inicial - Jardín	Privada – Particular
7	MI RETOÑO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
8	SAN JUAN DE DIOS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
9	JOSE PARDO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
10	PASITOS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
11	RURUCHA	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
12	SAN FRANCISCO DE ASIS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
13	LOS NIÑOS DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
14	RAZURI	Inicial - Jardín	Privada – Particular
15	SAN NICOLAS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
16	AMERICANA DEL CUSCO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
17	KONRAD ADENAHUER	Inicial - Jardín	Privada – Particular
18	SANTA ROSA DE LIMA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
19	BERNABE COBO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
20	GIRASOLES	Inicial - Jardín	Privada – Particular
21	LAS FLORES	Inicial - Jardín	Privada – Particular
22	SANTA CECILIA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
23	KINDER EMILIA BARCIA BONIFATTI	Inicial - Jardín	Privada – Particular
24	RAYITO DE SOL	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
25	SALESIANO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
26	ALEGRIA DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
27	KINDER LAND	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
28	SANTA MONICA	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
29	SAN GABRIEL DE LOS CIELOS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
30	VIRGEN DE FATIMA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
31	CORAZONES FELICES	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
32	SAN ANTONIO ABAD	Inicial - Jardín	Privada – Parroquial
33	PERUANO NORTEAMERICANO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
34	MI SEGUNDA CASITA	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
35	Q'ORI CHASKA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
36	PORTIKOS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
37	GROWING UP	Inicial - Cuna	Privada – Particular
38	WAWACHA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
39	MALABARES	Inicial - Jardín	Privada – Particular

40	EL JARDIN DE SANTA MARIA REYNA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
41	DIVINO JESUS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
42	HUGO D'CENSI	Inicial - Jardín	Privada – Particular
43	PEQUEÑAS SEMILLAS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
44	BE HAPPY	Inicial - Jardín	Privada – Particular
45	MARTINCITO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
46	SANTA BERNARDITA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
47	SAN PABLO	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
48	NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN	Inicial - Jardín	Privada – Particular
49	HIJOS DEL REY	Inicial - Jardín	Privada – Particular
50	PURISUNCHIS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
51	LA INMACULADA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
52	MI NIÑO JESUS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
53	HUMBERTO VIDAL UNDA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
54	MONTESSORIANO	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
55	BERNABE COBO 2	Inicial - Jardín	Privada – Particular
56	LOS LEONCITOS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
57	LARAPA KINDER	Inicial - Jardín	Privada – Particular
58	PROMESA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
59	SAN ISIDRO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
60	LA PUERTA MAGICA	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
61	MILAGRITOS DE JESUS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
62	SAN GABRIEL	Inicial - Jardín	Privada – Particular
63	MIS PEQUEÑOS ANGELES	Inicial - Jardín	Privada – Particular
64	TIEMPO DE CRECER	Inicial - Jardín	Privada – Particular
65	SANTA MARIA REYNA DE LA PAZ	Inicial - Jardín	Privada – Particular
66	MI PEQUEÑO MUNDO	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
67	PUKLLASUNCHIS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
68	SAMUELITOS KINDER	Inicial - Jardín	Privada – Particular
69	PERUANO SUIZO DE LOS ANDES	Inicial - Jardín	Privada – Particular
70	SANTA MARIA GORETTI	Inicial - Jardín	Privada - Instituciones Benéficas
71	LAURA VICUÑA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
72	CHASKA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
73	ARCO IRIS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
74	URPI	Inicial - Jardín	Privada – Particular
75	GUADALUPE	Inicial - Jardín	Privada – Particular
76	CORONEL LEONCIO PRADO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
77	QORIKANCHA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
78	AUSANGATE BILINGUAL SCHOOL	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
79	LA CASITA DE CARTON	Inicial - Jardín	Privada – Particular
80	PIAGETANO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
81	KUKULI	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
82	RAICES	Inicial - Jardín	Privada – Particular
83	APRENDIENDO A CRECER	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
84	MAMA ROSITA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
85	PASTORCITOS DE FATIMA	Inicial - Jardín	Privada – Particular

86	SANTA MARIA DE LOS ANDES	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
87	PEDRO PAULET	Inicial - Jardín	Privada – Particular
88	PACHAKUTEQ	Inicial - Jardín	Privada – Particular
89	INTEROCEANICA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
90	SISICHAKUNAQ YACHAYNIN	Inicial - Jardín	Privada – Particular
91	VIRGENCITA DE GUADALUPE	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
92	HUELLITAS	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
93	SAN JUAN	Inicial - Jardín	Privada – Particular
94	PESTALOZZI	Inicial - Jardín	Privada – Particular
95	LUCES DEL SABER	Inicial - Jardín	Privada – Particular
96	NIÑO CIENTIFICO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
97	KINDERGARTEN CRECIENDO JUNTOS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
98	MAMANCHISWAN PURISUNCHIS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
99	SION	Inicial - Jardín	Privada – Particular
100	FIGURITAS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
101	JESUS ES MI MAESTRO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
102	MUNDO MAGICO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
103	PIO ROSARIO NUÑEZ DEL PRADO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
104	DIDASKALIO SAN JOSE OBRERO	Inicial - Jardín	Privada - Instituciones Benéficas
105	URPI WASI	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
106	SAN JOSE	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
107	PABLO APOSTOL	Inicial - Jardín	Privada – Particular
108	EMANUEL	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
109	CADI GARABATO	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
110	ABRAHAM LINCOLN	Inicial - Jardín	Privada – Particular
111	LICEO ITALIANO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
112	LOS CAPULLITOS DE MARIA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
113	WALDORF	Inicial - Jardín	Privada – Particular
114	MI PARAISO	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
115	LUCESITAS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
116	REINA DE LOS CIELOS	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
117	APRENDIENDO ENTRE JUEGOS Y SONRISAS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
118	LOS SEMBRADORES	Inicial - Jardín	Privada – Particular
119	PINCELADAS	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
120	INMACULADA CONCEPCION	Inicial - Jardín	Privada – Particular
121	JESUS MIO	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
122	EL CASTILLO ENCANTADO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
123	PULGARCITO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
124	LAS HORMIGUITAS	Inicial - Jardín	Privada - Instituciones Benéficas
125	DULCES AVENTURAS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
126	DIVINO AMOR	Inicial - Jardín	Privada - Instituciones Benéficas
127	FRANCISCO BERNARDONE	Inicial - Jardín	Privada – Particular
128	LITTLE HANDS	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
129	INTI HUAHUACUNA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
130	MARIA ROVIRA OLMO - ESCUELA ACTIVA	Inicial - Jardín	Privada – Particular

131	PURIRISUN	Inicial - Jardín	Privada – Particular
132	CRISTO BLANCO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
133	DISNEY HOME	Inicial - Jardín	Privada – Particular
134	LA CASITA DE MARIA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
135	NIÑO DE PRAGA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
136	NIÑOS DEL CARMEN	Inicial - Jardín	Privada – Particular
137	SAN FERNANDO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
138	NUEVO HORIZONTE	Inicial - Jardín	Privada – Particular
139	TESORITO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
140	SANTA ANA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
141	EL BUEN PASTOR	Inicial - Jardín	Privada – Particular
142	DOMINGO SAVIO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
143	SAN JOSE LA SALLE	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
144	LA SEMILLA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
145	SANTA LUCIA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
146	NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
147	WIÑASHAN	Inicial - Jardín	Privada – Particular
148	SAN SILVESTRE	Inicial - Jardín	Privada – Particular
149	NUESTRA SEÑORA VIRGEN DEL CARMEN	Inicial - Jardín	Privada – Particular
150	SANTA TERESA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
151	SAN ANTONIO DE PADUA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
152	CARRUSEL	Inicial - Jardín	Privada – Particular
153	CAMINITO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
154	MONTE HOREB	Inicial - Jardín	Privada – Particular
155	MONTESSORI DEL CUSCO	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
156	ALFA INGENIEROS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
157	EL NIÑO INVESTIGADOR KUSKIQ ERQE	Inicial - Jardín	Privada – Particular
158	FLEMING	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
159	URPICH KIDS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
160	LUCERITO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
161	MANITAS CREADORAS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
162	JEAN PIAGET	Inicial - Jardín	Privada – Particular
163	SAN GABRIEL	Inicial - Jardín	Privada – Particular
164	CRAYOLA	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
165	PLAY AND GROW	Inicial - Jardín	Privada – Particular
166	RAYITO DE LUZ	Inicial - Jardín	Privada – Particular
167	PITAGORAS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
168	TRAVESURAS	Inicial - Jardín	Privada – Particular
169	DISCOVERY KINDER	Inicial - Jardín	Privada – Particular
170	LA CASA DEL BAMBINI	Inicial - Jardín	Privada – Particular
171	MI PEQUEÑO TESORO	Inicial - Jardín	Privada – Particular
172	GOTITAS DE AMOR	Inicial - Jardín	Privada – Particular
173	TALENTUM	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
174	MARIA ROSA MISTICA	Inicial - Jardín	Privada – Particular
175	DE COLORES KIDS	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
176	YO SOY EL CAMINO	Inicial - Jardín	Privada – Particular

177	HUELLITAS DEL SABER	Inicial - Jardín	Privada – Particular
178	THANIWAWA	Inicial - Cuna-Jardín	Privada – Particular
179	SAN AGUSTIN	Inicial - Jardín	Privada – Particular
180	PEQUES Y PEQUITAS	Inicial – Jardín	Privada – Particular
181	RAYITOS DE ALEGRIA	Inicial – Jardín	Privada – Particular
182	PACHATUSAN – CUSCO	Inicial – Jardín	Privada – Particular



Apéndice B: Instituciones educativas de nivel inicial de la provincia del Cusco que aplicaron las encuestas

Numero de instituciones educativas que aplicaron la encuesta propuesta por J. Benzaquen de las Casas, según la muestra determinada en la presente investigación.

N	Nombre de IE	Director	Teléf.	Correo electrónico	Dirección de IE	Distrito
1	LA MERCED	CHIRE MURILLO RUFINO JUAN	228921	lamercedcusco2004@hotmail.com	CALLE ALMAGRO 122	Cusco
2	LOS PIMPOLLITOS	CACERES TARRAGA FLOR EDITH	221572		CALLE RECOLETA 55	Cusco
3	SANTO DOMINGO	VILLALBA ROJAS EUSTAQUIA HILDAURA	9930704		CALLE QOLLACALLE 388	Cusco
4	HERMANOS GRIMM	OBLITAS DETERZI JULIA	223228		LOS JASMINES 5D	Cusco
5	SAN FRANCISCO DE ASIS	APUMAYTA BAUSTISTA JUAN HUMBERTO	228272	colegio@sanfranciscocusco.edu.pe	CALLE NUEVA BAJA 483	Cusco
6	RAZURI	ESPITIA SOSA EDITH PILAR	236657	bettyto@hotmail.com	CALLE CUESTA SANTA ANA 564	Cusco
7	KONRAD ADENAHUER	VARGAS ARZUBIALDE MIGUEL			CALLE CENTENARIO 810	Cusco
8	SANTA ROSA DE LIMA	QUISPE PARRILLA CARMEN ROSA	227255	cepsrdl@terra.com.pe	CALLE AWAQPINTA 676	Cusco
9	KINDER EMILIA BARCIA BONIFATTI	SILVA FARFAN ROSALIA	223208		JIRON ATAHUALLPA 275	Cusco
10	SALESIANO	JURADO ALARCON JESUS ADRIAN	222581	direccion@salesianocusco.edu.pe	AVENIDA DON BOSCO S/N	Cusco
11	ALEGRIA DE JESUS	CORDOVA VARGAS SANDRA EVELYN			MZ B LOTE 14 ZONA 1	Cusco
12	KINDER LAND	VELARDE OLIART VERONICA	263802		CALLE PAVITOS 467-A	Cusco

13	SANTA MONICA	DE LA SOTA MONGE YOLANDA MERCEDES		wulzerg@hotmail.com	MARISCAL GAMARRA 21-G	Cusco
14	SAN GABRIEL DE LOS CIELOS	PALOMINO ESPEJO JUAN	263342		AVENIDA TICA TICA MZ G LOTE 12	Cusco
15	MI SEGUNDA CASITA	MORALES PEREZ LIZBETH	779591	linacaceres1@hotmail.com	PASAJE LAS MAGNOLIAS 7-H	Cusco
16	GROWING UP	ZAKI CASTRO MARISOL JULIA	260494		AVENIDA LAS RETAMAS 7-H ETAPA I	Cusco
17	MALABARES	ECHARRI MENDOZA TATIANA	638201		CALLE HUMBERTO LUNA 103 ETAPA I	Cusco
18	EL JARDIN DE SANTA MARIA REYNA	GARCIA GARCIA KARLA AMPARO			AVENIDA RETIRO- TAWANTINSUYO 63	Cusco
19	MARTINCITO	ALCCAYHUAMAN ACOSTUPA CELIA	270353		MZ A LOTE 7	San Jerónimo
20	SANTA BERNARDITA	CRUZ DE FLOREZ LEONOR ISABEL	277395	iesnbernardita@hotmail.com	CALLE VEINTICUATRO DE JUNIO 9-B	San Jerónimo
21	NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN	CAYO GARCIA NIVARDO	277230		PLAZA DE ARMAS 11	San Jerónimo
22	MILAGRITOS DE JESUS	NATIVIDAD USCAMAYTA ITURRIAGA	270956		CALLE RICARDO PALMA LOTE B-4	San Jerónimo
23	MI PEQUEÑO MUNDO	DE LA SOTA MONGE YOLANDA MERCEDES			CALLE INTIMPA MZ D LOTE 10	San Sebastián
24	SAMUELITOS KINDER	SANCHEZ FLORES YONNY ANA	626088	jot_88@yahoo.com	CALLE PROLONG BOLOGNESI C MZ 6	San Sebastián
25	LAURA VICUÑA	FLORES ARDILES MARIA	504101	vicu24@yahoo.com.es	AVENIDA CUSCO 206	San Sebastián
26	CHASKA	SANCHEZ FARFAN NORMA	274138		AVENIDA CUSCO 214	San Sebastián

27	ARCO IRIS	GUTIERREZ GAMARRA CARMEN ABIGAIL	274683		AVENIDA DE LA CULTURA A-14	San Sebastián
28	URPI	GAMARRA VALENCIA SONIA	436214		AVENIDA DE LA CULTURA 505	San Sebastián
29	GUADALUPE	VARGAS HUAMAN SATURNINA	271549		CALLE NAVAL S/N	San Sebastián
30	LA CASITA DE CARTON	LOPEZ ALVAREZ LIZ KARIN	274477		CALLE SEÑOR DE ECCEHOMO B-5	San Sebastián
31	PIAGETANO	VALDERRAMA SALAS JUANA JOSEFINA	790688		MZ A LOTE 3	San Sebastián
32	APRENDIENDO A CRECER	SAMACHUALLPA SOLIS ELIZABETH	436280		CALLE SOL DE ORO 11	San Sebastián
33	SISICHAKUNAQ YACHAYNIN	MORALES QUISPE SARA			CALLE RENE DE LA COLINA MZ U L12	San Sebastián
34	HUELLITAS	GUILLEN CASAFRANCA MARIA CECILIA	251169	remeguz@hotmail.com	CALLE PROLONG JOSE OLAYA S/N	San Sebastián
35	PESTALOZZI	MONTESINOS GUTIERREZ PEDRO RAMIRO	275512		CALLE BELLAVISTA MZ A LOTE 1-C	San Sebastián
36	KINDERGARTEN CRECIENDO JUNTOS	BRAVO TICONA SILA MAGALI	984810020		AV PROLONG GARCILASO S/N MZ G L4	San Sebastián
37	PIO ROSARIO NUÑEZ DEL PRADO	NUÑEZ DEL PRADO ISMODES ROSA	222711		CALLE INCA 420	Santiago
38	SAN JOSE	SERRANO VIDAURRE FANNY GRISEL	222873	colegiosanjosecusco@hotmail.com	AVENIDA INDUSTRIAL L- 1	Santiago
39	PABLO APOSTOL	ACUÑA FLORES CARMEN LUZ	240830		CALLE DOS DE MAYO B- 6	Santiago
40	EMANUEL	MOSCOSO SALAZAR AGRIPINA	245531		CALLE FORTUNATO L HERRERA 260	Santiago

41	ABRAHAM LINCOLN	OQUENDO ACURIO LEONOR	9700501		AV JOSE ANTONIO DE SUCRE G-1-2	Santiago
42	LICEO ITALIANO	CHACON RODON CIRIA			CALLE R. CASTILLA MZ F L 10-11	Santiago
43	LOS CAPULLITOS DE MARIA	ALVAREZ SAAVEDRA NINOSKA	232829	jardincapullitosdemaria@hotmail.com	PASAJE JOSE OLAYA MZ H LOTE 6	Santiago
44	WALDORF	VARGAS AGUERO OSCAR DIMAS	249599	waldorfqosqo@hotmail.com	AVENIDA LIBERTAD 04	Santiago
45	LUCESITAS	DELGADO CARRASCO MARIA CONCEPCION	260537	ieplucesitas@hotmail.com	PROLONGACION AV GRAU L-46	Santiago
46	REINA DE LOS CIELOS	LUNA GUTIERREZ LUCILA	231195		ALAMEDA ALAMEDA PACHACUTEQ 8	Santiago
47	APREND. ENTRE JUEGOS Y SONRISAS	SALAS ACUÑA LILI BELINA	801172		CALLE BOLOGNESI 101	Santiago
48	PINCELADAS	GIBAJA ASTETE YOVANA	9342276	yovitata@yahoo.es	AVENIDA LUIS UZATEGUI MZ R LOTE 3	Santiago
49	INMACULADA CONCEPCION	CONDORI CHIRINOS PEDRO JOSE	257864	yamilumi@hotmail.com	CALLE PATACALLE 1210	Santiago
50	JESUS MIO	CUSI CONDORI ESTEBAN	254791		JIRON JORGE OCHOA 355	Santiago
51	EL CASTILLO ENCANTADO	ANTONIO ALZAMORA FLORES			AV LIBERTADORES MZ M L7-A ETAPA I	Santiago
52	PULGARCITO	DELGADO CARRASCO MARIA CONCEPCION	779693	grajedalc@hotmail.com	AVENIDA PERU MZ C LOTE 5	Santiago
53	LAS HORMIGUITAS	CASTILLA CAJIGAS MARGOT HAMILE	984994035		AAHH - HERMANOS AYAR	Santiago
54	DULCES AVENTURAS	SOSA CARPIO JESSICA	262497	espalda del parque Urpicha	AVENIDA SIMON BOLIVAR MZ B LOTE 9	Santiago

55	DIVINO AMOR	CARDENAS PUMA CELMIRA			PARQUE JORGE OCHOA 215	Santiago
56	FRANCISCO BERNARDONE	ROMERO MORA JUDITH CRUZ	253511		AVENIDA ANTONIO LORENA 1246	Santiago
57	LITTLE HANDS	ACUÑA ROMERO PATRICIA	984627224		MALECON HUANCARO MZ Q LOTE 9	Santiago
58	INTI HUAHUACUNA	SUAREZ LOAYZA DOLORES	224511		AVENIDA ALMUDENA 1056	Santiago
59	MARIA ROVIRA OLMO	ESQUIVEL SEQUEIROS ANGELA MILAGROS	224857		AV ALAMEDA PACHACUTEC 700-B-3	Santiago
60	NIÑOS DEL CARMEN	MUÑOZ TORRES FABIOLA ALEJANDRA	262819	falejandr@yahoo.es	JIRON ACOMAYO D-5	Wanchaq
61	SAN FERNANDO	CARRASCO REYES SONIA CARMEN	310900		CALLE PRINCIPAL F-9	Wanchaq
62	TESORITO	TEVES MERCADO BETTY	225327	roxanaduenas@hotmail.com	JIRON ESPINAR I-20	Wanchaq
63	SANTA ANA	RUIZ RAFFO SOR LEONOR	226869	staanacusco@hotmail.com	JIRON GORDON MAGNE 204	Wanchaq
64	EL BUEN PASTOR	ALZAMORA LAUREL LUCIA	249072	iepelbuenpastor@hotmail.com	LOS ALAMOS MZ D LOTE 9	Wanchaq
65	DOMINGO SAVIO	RODRIGUEZ SANCHEZ JOSE	432131		AVENIDA MACO CCAPAC 906	Wanchaq
66	LA SEMILLA	PONCE DE LEON DE VEGA CENTENO ZAYDA	240130		AVENIDA INFANCIA 560	Wanchaq
67	NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO	ZEGARRA VARGAS LUCINDA EMILIA	226095		AVENIDA HUAYRUOPATA 1806	Wanchaq
68	WIÑASHAN	SANCHEZ GIBAJA MERCEDES	222397	rectadela@hotmail.com	AVENIDA PACHACUTEC 625	Wanchaq

69	SAN SILVESTRE	MOSQUEIRA SOTOMAYOR IDA	221727	sansilvestre@hotmail.com	JIRON LIBERTAD MZ E LOTE 5	Wanchaq
70	NTRA SRA VIRGEN DEL CARMEN	NAVEDA CAHUANA FRANCISCO ARMA	252452		CALLE BDO TAMBOHUACSO MZ C L 6	Wanchaq
71	SANTA TERESA	JARA PEREZ DANILA LUZ	252137		AVENIDA SANTA TERESA MZ E L 2	Wanchaq
72	SAN ANTONIO DE PADUA	ALONSO ROSELL DE VENERO ROSA EMILIA	231772		CONSTANCIA 10-A	Wanchaq
73	CAMINITO	COVARRUBIAS MARIA DEL CARMEN	253030	jardincaminito@yahoo.com	JIRON RICARDO PALMA MZ Ñ LOTE 14	Wanchaq
74	MONTE HOREB	VELA RENGIFO GRACIELA	254224		AVENIDA LOS INCAS 1714	Wanchaq
75	MONTESSORI DEL CUSCO	VILLENA TEJADA GIOVANNA	249109		AVENIDA LOS INCAS 1135	Wanchaq
76	EL NIÑO INVESTIGADOR KUSKIQ ERQE	BEJAR VALDIVIA RINA AMPARO		ieenike@yahoo.es	AVENIDA HUASCAR 140- A	Wanchaq
77	FLEMING	TISOC CORDOVA LIZ IVONNE			AVENIDA LOS INCAS 918	Wanchaq
78	URPICHA KIDS	CACILIA ALLENDE ABARCA	9921909		PARQUE CONSTANCIA 744	Wanchaq
79	MANITAS CREADORAS	CASTELO NAVARRO GILBERTO	241837	pabuska99@hotmail.com	PASAJE DEMOCRACIA MZ F LOTE 2-9	Wanchaq
80	JEAN PIAGET	FLORES ZAPATA SUR LESLI	439885		KENEDY MZ D LOTE 13	Wanchaq
81	SAN GABRIEL	PEZO GONZALES DE VILLAFUERTE YONI			AVENIDA INFANCIA 505	Wanchaq
82	CRAYOLA	TAMAYO DAVALOS TANIA	264236		CALLE LAS ESMERALDAS MZ E L 21	Wanchaq

83	PLAY AND GROW	CHACON ZAVALOS SARA ANTONIA			AVENIDA LIBERTAD MZ F LOTE 1-4	Wanchaq
84	RAYITO DE LUZ	BOCANGEL ANAYA FRANZZIA MAE	974779017	caritolunfar@hotmail.com	CALLE HUAYNA CCAPAC 154	Wanchaq
85	PITAGORAS	QUISPE VALENZUELA TITO	221855		AVENIDA HUASCAR 150	Wanchaq
86	TRAVESURAS	GALLEGOS CONDORI ROCIO	251020		VELASCO ASTETE MZ D LOTE 23	Wanchaq
87	DISCOVERY KINDER	HONOFRE IBARRA JULIA HORTENSIA			MZ A LOTE 5	Wanchaq
88	MARIA ROSA MISTICA	CASTELO MORALES NATALIE	241837		CALLE MZ A LOTE A-38	Wanchaq
89	DE COLORES KIDS	FERNANDEZ BACA DE LA CUBA YANETH	778008	mpfdc74@hotmail	MZ C LOTE 11	Wanchaq
90	YO SOY EL CAMINO	VALENCIA ORTIZ SONIA	251799		PASAJE LAS AMERICAS 157	Wanchaq
91	HUELLITAS DEL SABER	FLORES TAPIA JANETH CECILIA	231952		JIRON LIBERTAD MZ F LOTE 4	Wanchaq
92	THANIWAWA	MAZA VILLALOBOS MARTHA JEANET			CALLE RICARDO PALMA MZ L LOTE 3	Wanchaq
93	SAN AGUSTIN	ECHEGARAY PAIVA ADRIANA	251688		JIRON LA LIBERTAD MZ G LOTE 7	Wanchaq
94	PEQUES Y PEQUITAS	VERA VILLASANTE ITBELL YAJAHIRA	506207		PASAJE KANTUS MZ C LOTE 18	Wanchaq

Apéndice C: Protocolo de instrucción para recolección de data

Para la aplicación del instrumento TQM de J. Benzaquen De las Casas el aplicador deberá cumplir con las siguientes indicaciones, que serán de importancia para lograr el objetivo de la investigación “Calidad en las empresas en el Sub Sector Educación Inicial Privada en la provincia del Cusco”.

El protocolo se realizará en el orden y tiempo indicado a continuación:

1. El aplicador deberá solicitar vía telefónica o personalmente la cita en la I.E. con el director y/o dueño de la entidad educativa. Una vez concedida la cita deberá acudir al centro educativo el día y a la hora indicada (de preferencia 5 a 10 minutos antes).
2. Deberá aplicar el cuestionario solo al director o dueño de la institución educativa, en caso el director reprogramme la cita, el aplicador deberá regresar a la I.E. el día y fecha que el director indique.
3. Deberá entregar la carta de presentación otorgada por CENTRUN Católica, donde se indica el propósito de la investigación.
4. El aplicador deberá asegurarse que el entrevistado lea el documento para luego explicar sobre la confidencialidad de las respuestas otorgadas y el propósito específico de la investigación.
5. El aplicador deberá entregar el instrumento, para ser llenado por el entrevistado. Si surgiera alguna consulta sobre el llenado de la misma el aplicador deberá absolverla con claridad.
6. Al concluir la aplicación del cuestionario el aplicador agradecerá al entrevistado, sobre su disposición y apoyo a la investigación.

Apéndice D: Cuestionario sobre la implementación de la calidad de la empresa de J. Benzaquen de las Casas.

 CENTRUM GRADUATE BUSINESS SCHOOL PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ		Fecha 				
CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA						
A. Su empresa o Institución está ubicada: a. <input type="checkbox"/> En Lima b. <input type="checkbox"/> En provincia B. Su empresa es: a. <input type="checkbox"/> Pública b. <input type="checkbox"/> Privada c. <input type="checkbox"/> Otra (Instituciones) _____	E. ¿En qué tipo de empresa trabaja? a. <input type="checkbox"/> Manufactura: construcción, fabricación, ensamblaje b. <input type="checkbox"/> Conversión: extracción, transformación, reducción c. <input type="checkbox"/> Reparaciones: reconstrucción, renovación, restauración d. <input type="checkbox"/> Logístico: almacenamiento, transporte, comercial e. <input type="checkbox"/> Seguridad: protección, financiamiento, defensa, orden f. <input type="checkbox"/> Bienestar: salud, educación, asesoría g. <input type="checkbox"/> Otra _____					
C. ¿Cuántos trabajadores tiene ? a. 1 a 10 () b. 11 a 50 () c. 51 a 200 () d. 201 a más ()	F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa ? a. <input type="checkbox"/> 0 - 5 b. <input type="checkbox"/> 6 - 10 c. <input type="checkbox"/> 11 - 15 d. <input type="checkbox"/> 16 - 20 e. <input type="checkbox"/> Más de 20					
D. Su cargo es: a. <input type="checkbox"/> Presidente de Directorio o Gerente General b. <input type="checkbox"/> Gerente de Área o Jefe de Departamento c. <input type="checkbox"/> Otro _____	G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa _____ I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad a. De 1 a 3 años () b. De 4 a 7 años () c. De 8 a más años ()					
NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU EMPRESA Después de cada enunciado marque con un aspa (x) en la escala el nivel que más representa su opinión.						
	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.					
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad					
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.					
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.					
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.					
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.					
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.					
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.					

10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.					
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.					
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.					
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.					
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.					
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.					
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.					
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.					
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.					
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.					
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.					
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.					
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones					
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.					
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.					
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.					
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.					
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad					
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).					
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.					
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.					
31	La empresa invierte en el diseño del producto.					
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.					
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.					
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.					
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.					